

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Организация это сила, что двигает менеджмент к совершенствованию.

Структура менеджмента строится вокруг организации, формирует ее цели и позволяет их добиться путем правильного использования имеющихся ресурсов. Для успешного развития бизнеса также важно учитывать среду, в которой он зарождается. В будущем организация постоянно будет находиться в рамках внешней и внутренней среды. Каждое решение руководства не принесет плодов если среда организации того не позволяет. Для достижения цели необходимо придерживаться имеющейся стратегии поведения организации и постепенно осуществлять ее в жизнь. Для того чтобы цель не стала меркнуть со временем мы должны обновлять данные о тенденциях роста и прогресса организации на рынке и иметь полное владение данными о движениях внутри самой организации.

Внутренняя среда представляет собой сердце организации. Она определяет: что производить, сколько производить кто будет этим заниматься, а в комбинации с внешней средой достигается такой момент «для кого производить», кто будет поставлять ресурсы». Во внутренней среде происходит стадия планирования производства, выпуска и реализации проектов.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Внешняя и внутренняя среда должны постоянно находиться в балансе и быть регулируемы. Данной задачей занимается стратегическое управление оно берет на себя главную функцию связывания бизнес-решений и конкурентоспособности.

Цель данной курсовой работы – оценить влияние внешней и внутренней среды на развитие организации.

Для достижения цели будут решены следующие задачи:

- Определена роль внутренней и внешней среды организации, а также сформировано наиболее подходящее понятие;
- Проведен анализ внутренней среды фирмы;
- Выявлены факторы внешней среды организации;

- Исследованы методы: SWOT, SNW, PEST – анализа;
- Проведен SWOT – анализ деятельности ООО «Бисер» и выработаны рекомендации по разработке стратегии развития данного предприятия.

Предмет исследования – факторы и условия внешней и внутренней среды организации.

Объект исследования – производственно-хозяйственная деятельность ООО «Бисер».

В ходе написания курсовой работы для реализации поставленных целей и задач применялись такие методы исследования как анализ и синтез.

Представленная курсовая работа состоит из трех глав. В первой главе я постаралась раскрыть теоретические аспекты анализа внешней и внутренней среды организации. Во второй главе используя определенную компанию с целью рассмотреть ее во внешней и внутренней среде, для чего провожу SWOT – анализ ее деятельности. В третьей главе представлены основные методы стратегического анализа.

Предпринимательская среда

В менеджменте под предпринимательской средой понимается присутствие таких условий и факторов, которые оказывают влияние на производительность организации и требуют постановки решений руководства, направленных на их устранение, либо на приспособление к ним. Среду любой организации обычно исследуют в двух сферах: внутренней и внешней. При этом каждая из них подразделяется на пункты. Внешняя среда состоит из микросреды (которая происходит внутри организации и оказывает на нее косвенное влияние) и макросреды (это общий признак характеризующий деловое окружение и оказывающий прямое воздействие на деятельность фирмы).

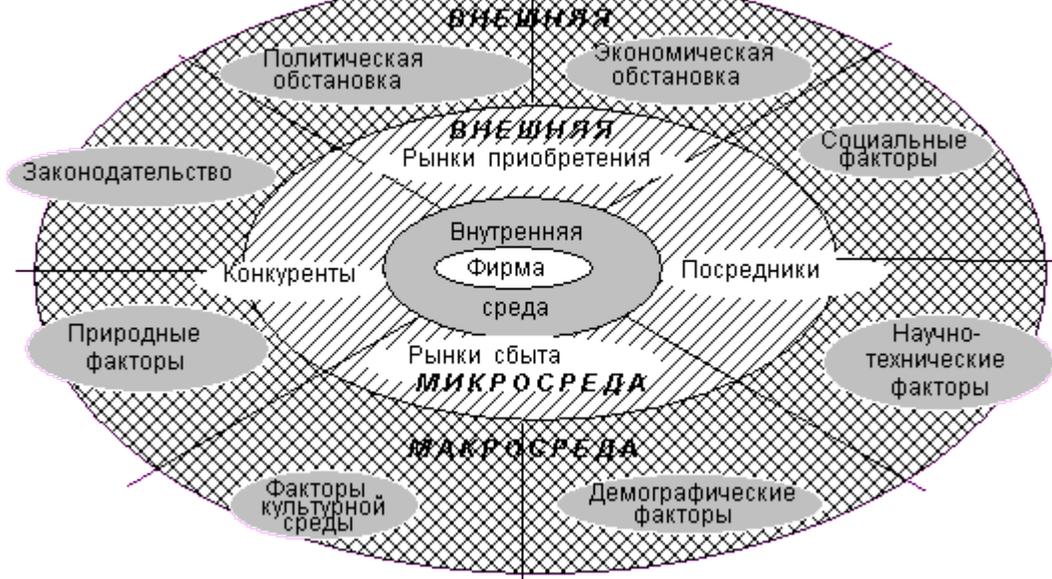
Внутренняя среда – это рабочий механизм фирмы, который включает в себя руководящий механизм, поставленный на путь модернизации научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Каждый раз, когда мы говорим о внутренней среде компании, мы имеем в виду огромное устройство компании, которое поглощает все ее процессы начиная с транспортных, производственных, кадровых и заканчивая формированием финансового отчета.

Под внешней средой подразумеваются условия и факторы, которые появились вне компании, они не зависят от деятельности компании и ее масштабов, но они постоянно воздействуют на результат ее деятельности. В связи с этим они требуют особого контроля, отдельных планов и предложений по поддержанию фирмы в рамках внешней среды.

Несмотря на набор всех факторов, они воздействуют на каждую фирму по-разному и потому нельзя применять одно и то же решение по отношению к разным компаниям. Поэтому каждая компания в процессе управления сама решает к каким факторам приспосабливаться, какие окажут наименьшей воздействие, а где нужно принять срочные меры по устранению возможных или наступивших угроз. Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Надо учесть, что в первую очередь, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы. Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. В этой части анализа исследуются политико-правовые, технико-экономические, социокультурные, экологические и подобные факторы.

Изучение рабочей среды предполагает анализ тех составляющих внешнего окружения, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, это: покупатели, поставщики, конкуренты, кредиторы, акционеры. Анализ внутренней среды направлен на определение потенциала организации и, как правило, проводится по следующим основным направлениям: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, структура управления.

Рис. 1



Среда фирмы

Внутрифирменное управление и управление фирмой как субъектом рынка — две ступени на лестнице управления сильно переплетены друг с другом искусственной оболочкой внешней и внутренней среды фирмы. Внешняя среда фирмы показывает себя как нечто спроектированное, внутренняя среда фирмы показывает в сущности реакцию на внешнюю среду. Главные задачи поставленные фирмой, ее расходы и планирования объединяются в один единственный обобщенный показатель - прибыль. Для достижения ее направлены все ресурсы, а потому должны учитывать внешняя и внутренняя среда фирмы.

Понятие и значение внутренней и внешней среды организации

Каждая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключений организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Благодаря большому количеству литературы на данную тему сформировались различные понятия внешней и внутренней среды организации. Ниже приведены некоторые из них:

Кабушкин под внутренней средой организации понимает ситуационные факторы внутри организации, такие как цели организации, организационная структура, задачи, технология и люди [7, с. 26].

Все внутренние изменения объединены. Воздействие на одну из них в том или ином количестве повлияет на изменение другой. Улучшение одного значения, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению

производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

Виханский внутреннюю среду определяет, как источник жизненной силы организации. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени [4, с. 44].

Исследование внутренней среды опирается на познание того, какими сильными и слабыми сторонами владеет компания. Сильные стороны служат базой, на которую компания опирается в конкурентной борьбе и которую она должна тяготеть увеличить и сделать мощнее. Слабые стороны - это объект на которое руководство всегда должно обращать внимание и стремиться избавиться от него как от чумы.

Внешнюю среду Дж. Белл определил так: «Внешняя среда компании включает такие элементы, как потребители конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов» [1, с. 33].

Под внешней средой в управлении следует понимать совокупность взаимосвязанных внешних факторов изменения свойств, которые влияют на организационную систему.

Под внешними факторами понимается ситуация на рынке труда, развитие технологий, социальных потребностей и особенностей, кадровую политику организации и роль законодательства, то есть это все те силы, которые мы не способны контролировать.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Однако ресурсы внешней среды не безграничны и на них претендуют многие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, организация не сможет получить нужные ресурсы. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Внешнюю среду обычно подразделяют на следующие составляющие:

- Микросреда оказывает прямое влияние на предприятие.
- Макросреда воздействует на предприятие и его микросреду.

- К обобщенным характеристикам внешней среды можно отнести:
- Взаимосвязь факторов: силу, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- Сложность: число и разнообразие факторов, значительным образом влияющих на организацию;
- Первичность: относительная скорость изменения среды;

Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности [8, с. 48].

При рассмотрении влияния внешней среды на управление организационной системой важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

Прибыльная работа предприятия на столь конкурентном рынке в 21 веке в большинстве случаев была достигнута благодаря слаженной работе управленцев и их квалификации, чтобы вовремя обнаружить проблему и устранить ее незаметно для компании, либо придумать новый план действий в котором предприятие будет находиться в благоприятной обстановке и в годы кризиса прочих.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

Таким образом, представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией, помогает определить стратегию поведения организации провести эту стратегию в жизнь.

## **Направление анализа внутренней среды организации**

Внутренняя среда организации – это связь процессов, происходящих внутри самой организации. Она является основой для деятельности организации и стимулирует,

либо ограничивает эти процессы [11].

Для стимулирования процессов компании проводится внутрифирменный стратегический анализ. Он позволяет комплексно изучить ключевые сферы деятельности предприятия и определить его какие стороны более развиты, а какие менее, а также вырабатывает план действия для дальнейшего развития. [3, с. 90].

Анализ внутренней среды организации называют управленческим анализом деятельности предприятия, бизнес диагностикой, анализом проблем.

Управленческий анализ необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании.

Основная цель данного анализа - исследование внутренней среды предприятия, содержащей источники его конкурентных преимуществ.

В целом внутренняя среда имеет несколько срезов которые определяют на сколько хорошо работает компания [4, с. 55].

Можно выделить следующие срезы внутренней среды: кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый срез.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- ○ ■ ■
  1. Взаимодействие менеджеров и рабочих;
  2. Практика найма, обучения и продвижения кадров;
  3. Оценка результатов труда, стимулирование и мотивация кадров;
  4. Возможность привлечения квалифицированных специалистов;
  5. Создание и поддержание отношений между работниками;
  6. Уровень квалификации существующих работников;

Джордж Стейнер в своем исследовании попросил руководителей ряда фирм подобрать по степени важности для них 71 фактор применительно к последним пяти годам. В число факторов вошли: общее руководство, финансы, маркетинг, материалы, производство и готовая продукция. По трудовым ресурсам выше других котировались два фактора: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы.

То, что повышение квалификации менеджеров оказалось по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, явный признак важности этой ступени. Поддержка талантливых управляющих -- это зачастую проблема переговоров с глазу на глаз с кандидатами на должность, которым предлагаются достаточно высокая заработная плата и льготы. По большей части организации стараются также решать проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путем обучения и поддержки собственных сотрудников.

Организационный срез включает:

1. Коммуникационные процессы;
2. Организационные структуры;
3. Нормы, правила, процедуры;
4. Иерархию подчинения;
5. Распределение прав и ответственности;
6. Делегирование полномочий и система контроля;

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

1. Стратегия продукта, стратегия ценообразования;
2. Целевые сегменты рынка;
3. Реальная доля рынка организации;
4. Стратегия продвижения продукта на рынке;
5. Практика стимулирования сбыта и продвижения продукции;
6. Наличие опыта маркетинговых исследований.

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

1. Уровень рентабельности продаж, собственного капитала, инвестиций;
2. Поддержание ликвидности, обеспечение прибыли;
3. Наличие собственных финансовых резервов;
4. Возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов;
5. Инвестиционная политика;
6. Постановка системы управления финансами;
7. Обеспечение непрерывного и положительного денежного потока.

В производственный срез входят:

1. Изготовление продукта;
2. Снабжение и ведение складского хозяйства;
3. Обслуживание технологического парка;
4. Осуществление исследований и разработок;
5. Гибкость производственных линий;
6. Практика планирования и управления.

Внутренняя среда организации полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться серьезному изучению.

Организационная культура проявляется в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Однако, может быть, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

В основе внутрифирменного стратегического анализа лежат системный и комплексный подходы, а также динамический принцип и принцип сравнительного анализа.

Системный подход представляет предприятие как открытую сложную систему.

Комплексный подход определяет анализ всех элементов предприятия в их взаимосвязи.

Динамический принцип означает рассмотрение показателей и характеристик предприятия в динамике.

Принцип сравнительного анализа обуславливает сопоставление показателей деятельности предприятия с аналогичными показателями лучших хозяйствующих субъектов данной отрасли.

Стратегический анализ внутренней среды организации проводят по следующей схеме:

- анализ бизнес единиц;
- анализ функциональных служб;
- анализ структурных подразделений;
- анализ бизнес процессов.

Таким образом, внутренняя среда предприятия является источником его жизненной силы и потенциалом, обеспечивающим возможность функционирования, следовательно, существования и выживания в определенном промежутке времени. Однако из нее могут истекать проблемы и даже угроза гибели предприятия, если среда становится враждебной его основной деятельности. Анализ внутренней среды необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании.

#### Факторы внешней среды организации

Внешнее окружение организации все чаще становится источником проблем для их руководителей, которые вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся внешней среде и ее воздействиях, поэтому необходимо тщательно анализировать среду, в которой находится организация.

Под внешней средой понимается окружение фирмы, на действия которого она обычно не может оказать влияния. Практический смысл анализа внешней среды для компании состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящей вонне его процессов.

Внешнее окружение - это не только поставщик ресурсов для предприятия, но и совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур, и других внешних условий, и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его жизнедеятельности [3, с. 69].

Различают среду прямого воздействия (микросреда) и среду косвенного воздействия (макросреда).

Внешняя среда прямого воздействия - это специфическая внешняя среда конкретной организации. Она включает те элементы внешней среды, с которыми

организация взаимодействует постоянно или на более, или менее регулярной основе.

К основным факторам внешней среды прямого воздействия коммерческой организации относятся: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы.

Рассмотрим каждый фактор более подробно.

С точки зрения системного подхода организационная система - это механизм преобразования входов и выходов. Основные разновидности входов - это материалы, капитал, трудовые ресурсы и др. Зависимость между организационной системой и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - один из наиболее ярких примеров прямого воздействия внешней среды на операции и успешность деятельности организации. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал. Конкурентная сила поставщика зависит от таких факторов, как уровень специализированности поставщика, величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов, степень специализированности покупателя, концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами, важность для поставщика объема продаж.

Отношения с потребителями также важно. В истинно рыночной экономике потребители, решая какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящиеся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Анализ покупателей в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт организации.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки);
- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, как оценивает продукт).

Конкуренция - это важнейший фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия хорошо понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности, можно продать и какую цену можно запросить. Важно понимать, что потребители - не единственный объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Государственное воздействие осуществляется через законодательство деятельность государственных органов. Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду.

Государственные органы по характеру выполняемых ими функций могут быть условно разделены на регулирующие и контролирующие. При этом используются различные способы и методы воздействия на организации - установление ставок налогов и квот, выдача лицензий, регулирование уровня цен и тарифов, определение мест строительства объектов.

Взаимодействие с профсоюзами происходит через подписание договоров. Фирма по сути дела, договаривается с поставщиком рабочей силы. Распространение профсоюзов -- еще одно подтверждение необходимости принимать в расчет внешние факторы при решении внутренних вопросов. Причем в различных странах взаимоотношения фирмы и профсоюза проявляются по-разному. Так, в США руководство фирм традиционно конфликтовало с профсоюзами, а в Японии они, как правило, успешно сотрудничают.

Среда косвенного воздействия. Многие из основных элементов внешней среды являются общими для большинства организаций в определенный период времени.

Изучение экономических факторов позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина ВНП, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма

накопления и т.п. при изучении экономических факторов важно обращать внимание на общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Экологические факторы имеют отдаленное влияние на процесс принятия решений в управлении. Беспокойство по поводу охраны окружающей среды влечет за собой принятие особых законодательных актов об очистке воздуха и воды, что в свою очередь определяет поведение предприятий.

Социально-культурные факторы подвержены динамике. Они постоянно изменяются, поскольку люди неизменно пытаются контролировать или приспособить к себе окружающую среду действительность в соответствии со своими желаниями и нуждами. Социально-культурные условия влияют на решения менеджера. Так, они определяют то, как потребители примут товар, и какой товар они хотели бы принять. При анализе социально-культурных факторов изучаются изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы, культурные ценности. Необходимо также учитывать, что в каждой стране существуют представления об этических методах ведения бизнеса, необходимых стандартах качества обслуживания.

Политические факторы определяют общую политическую ситуацию в стране, уровень ее стабильности, предсказуемости. Высокий уровень политического риска приводит к замедлению научно-технического обновления производства, устареванию структуры, снижению конкурентоспособности национальных предприятий. При этом следует учитывать такие важные движущие силы, как изменение общественно-политического строя, вспышки религиозной нетерпимости и оживление национализма. Нельзя сбрасывать со счетов угрозу вооруженных конфликтов, резкое сокращение импорта или экспорта, введение эмбарго и различных торговых санкций, рассчитанных на экономическое подавление.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность,

каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности [11].

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде. Некоторые недавние крупные технологические нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, - это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, геновая инженерия.

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации здесь приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные.

Факторы макросреды существенно отличаются в различных странах. Это необходимо учитывать организациям, участвующим в международном бизнесе.

Таким образом, внешнюю среду можно подразделить на среду прямого воздействия и косвенного воздействия. Для эффективного функционирования организации необходимо тщательно изучать внешнюю среду и быть готовым к ее изменениям. Значение анализа внешней среды для компании состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящей вовне его процессов.

1.

## **Анализ внешней среды организации на примере ООО «Бисер»**

Описание ООО «Бисер»

ООО «Бисер» это небольшое ателье по пошиву одежды специального профиля и мелким заказам.

Сегодня доступность широкому потребителю товаров различных по качеству, эстетическим свойствам в конечном итоге ведет к пресыщению и желанию потребителей приобретать одежду, исходя из индивидуальных потребностей надлежащего качества и свойств. Также в условиях кризиса, люди стараются сэкономить, преобразив или починить старую одежду. Это и стало движущей силой к открытию фирмы.

Организационно-правовая форма Общество с ограниченной ответственностью.

- Основные направления деятельности предприятия: пошив и ремонт швейных изделий;
- Основные характеристики продукции, и ее преимущества на рынке: изготавливается в соответствии с требованиями, профилю, особенностями фигуры заказчика и направлениями моды. Высокое качество изготовления по невысокой цене.
- Основные мероприятия, осуществляемые для обеспечения конкурентоспособности ателье: повышение качества продукции, рекламные мероприятия, снижение цены на услуги, качественное обслуживание.
- Целевые рынки и место предприятия на этих рынках: обеспечение конкурентных позиций целевых рынков, сбалансированность с общим рынком потребительских товаров.
- Основные цели предприятия: увеличение объема продаж, получение прибыли, увеличение доли продукции предприятия на существующем рынке, захват новых рынков.

Основными услугами ателье являются пошив и ремонт одежды. В последние несколько лет спрос на пошив изделий упал — рынок переполнен готовой продукцией. Сегодня к услугам чаще всего прибегают люди, у которых требования к одежде более высокие, чем у большинства, — те, кто хочет что-то особенное, а также люди с «нестандартной фигурой» и те кому для работы необходима спецодежда. Часто покупные вещи требуют доработки — нужно укоротить брюки или рукава, подогнать по фигуре и пр.

Хотя ремонт одежды более дешевая услуга, чем пошив, заработать на нем можно за счет скорости и большего числа заказов. Если пошив одной вещи в среднем стоит от 2 тыс. руб. и занимает одну неделю, то ремонт можно произвести даже в

течение 20 минут, а стоимость его начинается от 150 руб.

Ателье рассчитано на загрузку в 5-8 клиентов в день. Из них 75% на ремонт одежды, 25% на пошив. При более большом потоке клиентов приходится перерабатывать и возникают определенного рода сложности, что порой сказывается на качестве.

Спрос, колеблется от сезона к сезону. Самое провальное время — январь-февраль, а наиболее прибыльное — перед Новым годом, 8 марта, первым сентября. Количество клиентов зависит от погоды, от дня недели: в плохую погоду заказчиков почти нет, а после выходных посетителей больше, чем в другие дни.

Чаще всего клиенты приходят, чтобы подшить брюки или заменить молнию. Средняя стоимость этих услуг — 400 и 150руб. Одежду на заказ шьют преимущественно женщины и девушки, наибольшей популярностью пользуется, пошив юбок, блузок, брюк и пиджаков. Следовательно, при стабильной работе ателье ориентировано на пошив женской одежды, ремонт и реставрацию.

Есть перспектива перерасти в дом моды или в развитие сети.

Конкурентоспособность ателье обеспечивается качеством на единичный пошив, внешним видом, индивидуальностью (на конкретную фигуру заказчиков с учетом особенностей фигуры), оригинальностью (по направлениям современной моды), сравнительно невысокой стоимостью услуги. Высокая квалификация специалистов позволяет изготовить сложное изделие в сроке от 3 до 5 дней.

Взаимоотношения заказчиков с ателье регулируются правилами бытового обслуживания населения в РФ, разработанными на основе Закона РФ «О защите прав потребителей». Заказы на оказание услуги оформляются договором-квитанцией с указанием реквизитов сторон, даты приема заказа, сроки и начало исполнения.

В случае нарушения сроков исполнения заказа исполнитель уплачивает заказчику неустойку за каждый просроченный день в размере 3% от стоимости услуги.

Услуга оплачивается в виде авансового платежа в размере 50% стоимости услуги, а после выдачи готового изделия заказчику – оставшиеся 50%.

Услуги швейного ателье востребованы людьми, которые хотят носить эксклюзивную одежду по индивидуальному заказу. У многих потребителей возникает необходимость подогнать под фигуру готовую вещь или выполнить

мелкий ремонт одежды. Мелкий ремонт и реставрация одежды сейчас, становится все более актуально.

## Экономическая среда

Мировая экономика за последние десятилетия прошла через несколько волн циклических кризисов. В России первая волна кризиса этого столетия прошла 2000 - 2001 годы, инициированный кризисом IT компаний, и последний кризис 2008 - 2010 годов. Кризис 2000 - 2001 годов лишь в малой степени повлиял на экономические показатели России. Во-первых, резкое замедление роста в развитых странах не привело к падению мировой экономики, во-вторых, цены на нефть в этот период сократились лишь незначительно, в-третьих, Россия перед этим только пережила очень глубокий внутренний структурный кризис и находилась на стадии восстановительного роста. Мировой кризис 2008 - 2010 годов оказался значительно более болезненным для российской экономики, которая развивалась перед этим высокими темпами (частичный перегрев, особенно в сфере потребления) и значительно увеличила импорт капитала.

Возникновение новых циклических падений мировых экономик весьма вероятно в прогнозный период, хотя точное время начала замедления или рецессии мировой экономики трудно прогнозируемо. Исходя из сложившихся волн мирового развития (волн технологического развития, накопления основного капитала) и накопленных бюджетно-финансовых дисбалансов можно с достаточной вероятностью ожидать паузы роста или рецессии в районе 2018 года, а также во второй половине третьего десятилетия (2027 - 2028 годы). Эти сроки учитывают некоторое ускорение циклических процессов в экономике в последние десятилетия, в частности, сокращение сроков между нижними фазами циклов с 10 до 9,5 лет. В случае затяжной стагнации в еврозоне, начавшейся в 2012 году, и подверженности этому других развитых стран, сроки новой кризисной паузы могут сдвинуться вправо на 1 - 2 года. В эти фазы цикла рост мирового ВВП замедляется до 2% и ниже, что будет негативно отражаться, в том числе, и на динамике цен на сырьевые товары. Цены на нефть снижаются в 2018 году на 30 - 35% - с уровня 115 долларов США за баррель до 75 - 80 долларов США за баррель.

Ухудшение конъюнктуры и снижение мировых цен на сырьевые товары и углеводороды скажется на замедлении роста российского ВВП. Темп его прироста в 2017 - 2019 гг. может быть на 2 - 3,3 п. п. ниже, чем по инновационному сценарию, темпы роста оборота розничной торговли будут ниже на 3 - 4 процентных пункта.

Особенно сильно ухудшение конъюнктуры скажется на снижении темпов роста инвестиций в основной капитал, ухудшении платежного баланса и заметном ослаблении курса рубля, но в последующие годы вернется на трендовый уровень.

На сегодняшний день Ателье «Бисер» занимается пошивом одежды, для людей которым очень сложно подобрать одежду в обычном магазине, а также ремонтом и подгонкой одежды по размеру. Ниже в таблице 1, представлены виды услуг и их цены:

Таблица 1

Прейскурант цен ООО «Бисер»

<b>№</b> <b>п/п</b>	<b>Наименование услуг</b>	<b>Цена при мин. сложности</b> <b>(руб)</b>
------------------------	---------------------------	--

Укорачивание

Укорачивание длины изделия-Брюки, джинсы	От 150
--	--------

Укорачивание длины блузки, рубашки, футболки	150-200
--	---------

Укорачивание длины рукавов	От 150
----------------------------	--------

Укорачивание длины юбки, платья	От 200
---------------------------------	--------

Укорачивание длины пальто, плаща, пуховика, куртки	От 450
--	--------

Укорачивание длины шубы	От 650
-------------------------	--------

Укорачивание длины пиджака/жакета	От 400
-----------------------------------	--------

Уменьшение ширины плеча От 200

Штопка на джинсах от 100

## Замена

Замена молнии брюк, юбок, джинс 140-300

Замена манжет, воротника, капюшона 200-500

Замена молнии на ветровке, куртке с утеплителем От 280

Замена молнии на кожаных изделиях От 450

Замена подкладки на юбках От 180

Замена подкладки на пиджаке От 500

Замена подкладки на ветровке, плаще 650-800

## Ушивание

Ушивание рукавов От 150

Ушивание джинс, брюк

Ушивание куртки От 250

Подгонка классического костюма по фигуре	От 400
--	--------

Пошив

Пиджак мужской	От 2500
----------------	---------

Жакет женский	От 2000
---------------	---------

Жилет	От 1000
-------	---------

Брюки мужские и женские	От 1500
-------------------------	---------

№ п/п	Наименование услуг	Цена при мин. сложности (руб)
----------	--------------------	----------------------------------

Пошив

Юбка, с выбором фасона	От 1500
------------------------	---------

Платье, сарафан. Халат	От 1000
------------------------	---------

Блузка	От 1000
--------	---------

Шорты	От 600
-------	--------

Декоративное исправление изделия	от 200
----------------------------------	--------

Обметывание петель	15
--------------------	----

### Социально-культурная среда

Каждый человек сталкивается с такой неприятностью, как порча любимой блузы, рубашки или брюк, это не говоря, о неудачных покупках в интернет магазинах. Многие ателье занимаются только пошивом одежды в то время как ООО «Бисер» не упустил возможность помочь отчаявшимся покупателям. Расширенный спектр услуг направлен в основном на женщин, людей стремящихся быть в тренде и работ по спец заказу. Но надо признать, что оказание услуг по пошиву одежды отличается сезонностью работ, в некоторые периоды их больше, а в некоторые наоборот меньше. Так самое провальное время — январь-февраль, а наиболее прибыльное — перед Новым годом, 8 марта, первым сентября. Количество клиентов зависит и от погоды, и от дня недели: в плохую погоду заказчиков почти нет, а после выходных посетителей больше, чем в другие дни.

### Технологическая среда

ООО "Бисер" для достижения результата использует качественные материалы и не предаёт своих заказчиков. Организация нацелена на выпуск высококачественной и индивидуальной продукции. Услугами может воспользоваться каждый желающий. ООО "Бисер" контактирует с представителями домов моды, менеджеры посещают различные выставки и тщательно следят чтобы квалификация персонала не отставала от новых веяний и возможностей использования материалов.

### Политико-правовые факторы

Ни одна фирма не может осуществлять свою предпринимательскую деятельность без учета сложившейся в государстве политико-правовой среды. Эта среда определяется: законами и нормативными актами по регулированию предпринимательской деятельности, а также установленной системой контроля со стороны государственных учреждений за соблюдением имеющихся законов.

Знание законов позволяет организации правильно построить свою деятельность, изыскать пути повышения её эффективности в рамках существующего законодательства. Контроль за выполнением законов развивает необходимость их соблюдать.

Основными законами, правилами, несомненно влияющими на оказание услуг и их продвижение, являются:

Закон РФ "О сертификации продукции и услуг";

"Правила продажи отдельных видов товаров" - утверждены рядом законов, основные из которых:

№2300-1 «О защите прав потребителей» (далее - Закон), постановлением Правительства РФ от 15.08.1997г.;

№1025 «Об утверждении Правил бытового обслуживания населения Российской Федерации»

Отдельно воздействие на деятельность организаций оказывает налоговое законодательство. Наибольшую часть из расходов организации составляют налоговые платежи и взносы в бюджетную систему. Именно поэтому организация ООО «Бисер» для своего налогообложения выбрало упрощенную систему налогообложения. Она дает ряд преимуществ сравнительно с общей системой: в случае небольшого денежного потока можно оплатить всего 1% от дохода. Также быстро решается проблема со сдачей отчетности. Она сдается всего лишь раз в год с чем неплохо справляется и генеральный директор фирмы, что позволяет экономить на выплате заработной платы главному бухгалтеру, занимаясь сдачей отчетности лично. Хотя надо признать, что, если бы период отчетности совпадал с сезонным фактором, это могло бы произвести затруднения, да и при больших объемах такая позиция не будет выигрышной.

Ошибочно недооценивать роль политико-правовых факторов. Условие при котором компания следует всем законодательным и нормативным актам гарантирует прибыльную деятельность и обеспечивает благонадежность компании. Это большой плюс в нашу копилку, за счет таких факторов мы успешно выглядим в глазах поставщиков и клиентов.

В результате проведенного анализа макросреды "Бисер", были выявлены как плюсы, так и минусы, влияющие на развитие организации. Выявленные тенденции могут быть рассмотрены как потенциальные возможности и угрозы.

Среди факторов макросреды, которые могут положительно повлиять на деятельность предприятия, необходимо выделить следующие:

- стабилизация рубля,

- рост экономической ситуации в стране,
- рост ВВП,
- развитие промышленности,
- ускорение темпа роста рынка,
- желанию людей выделиться из толпы.

К отрицательным факторам макросреды относятся:

- низкий платёжеспособный спрос,
- высокая конкуренция,
- высокий уровень сборов и пошлин.

Микросреда описывает те силы, которые имеют прямое отношение к самой компании и ее потенциалу, и возможности удовлетворить нужды своих клиентов, т.е. поставщики, маркетинговые посредники, клиенты и конкуренты. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими, как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера. Для начала раскроем тему микросреды компании. Главным фактором микросреды является ее производительность. Главная цель каждой компании – получение прибыли. Главная задача механизма управления маркетингом – организовать план производства товара, наиболее востребованных на целевом рынке. Но несмотря на слаженную работу отдела маркетинга, имеются и другие подразделения компании, которые также должны привести механизм в работу и это все происходит под давлением конкурентов и капризных поставщиков, которые жаждут заработать на нас. Поэтому управляющие маркетинга должны учитывать все сегменты микросреды.

#### 1. Стратегический анализ внутренней среды

SWOT – анализ

Для того чтобы четко определить и оценить производительность предприятия и его стабильность на рынке используется SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это понятие о сильных и слабых сторонах организации, также он помогает предостеречь от грядущих, возможно резких изменений, исходящих из внешней среды.

Данный вид анализа состоит из следующих признаков:

- Сильные стороны (Strengths) — превосходство компании;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки компании;
- Возможности (Opportunities) — условия внешней среды, которые способствуют превосходству компании на рынке;
- Угрозы (Threats) — условия при которых компания вероятно потеряет свое превосходство на рынке.

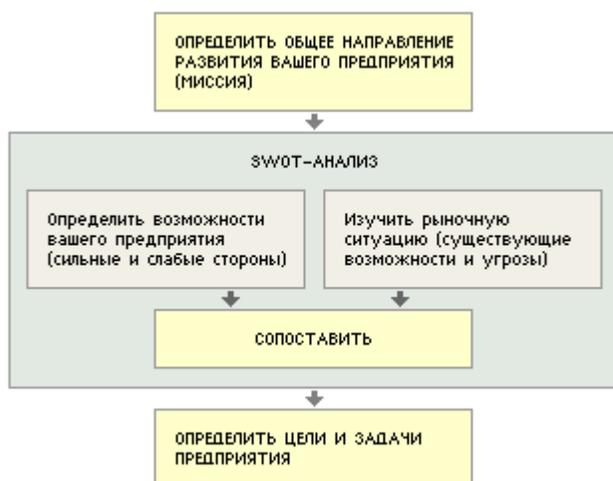
Чтобы провести SWOT-анализ надо следовать следующей схеме:

- Выявить основные пути по которым компания будет эффективно развиваться;
- Взвесить сильные и слабые стороны нашей компании на рынке, чтобы определить эффективность развития по выбранному пути;
- Определить стратегические цели компании.

Результат SWOT-анализа приводит к составлению матрицы SWOT-анализа. Во все ячейки матрицы нужно внести то, значение которое ей соответствует. Так в ячейку сильных сторон компании мы записываем сильные стороны, а слабые в слабую, а также описываем рыночные возможности и угрозы.

Рис. 2

Последовательность действий для проведения SWOT-анализа



Сильные стороны организации – представляют собой то, в чем она заняла лидирующие позиции или у нее есть определенное отличие, которое предоставляет дополнительные возможности. Преимуществом могут стать такие факторы, как: имеющийся опыт, доступ к уникальным ресурсам, наличие передовой технологии и современного оборудования, высокая квалификация персонала, высокое качество выпускаемой продукции, известность торговой марки и т.п.

Слабые стороны организации – это недостаток важной составляющей производительности организации, также это может быть то чего организация пока еще не достигла в сравнении с конкурентами. В виде примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности – это обстоятельства, стимулирующие деятельность предприятия, их можно использовать для получения преимуществ. 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. Необходимо подчеркнуть, что возможностями в SWOT-анализа являются не все возможности, существующие на рынке, а только законные и те, которые можно использовать касательно сложившейся ситуации.

Рыночные угрозы – это происшествия наступление которых может оказать негативное воздействие на организацию. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Стоит учитывать, что для один и тот же показатель может по-разному воздействовать на разные организации. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

SNW-анализ

Наибольшее количество людей рассматривают стратегический анализ внутренней среды, как, возможности организации – этот подход уже рассматривался ранее со стороны сильных и слабых сторон, теперь же рассмотрим SWOT-подход.

Цели руководителей традиционного SW-подхода видны с первого взгляда: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны - устранить.

SNW - это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S - Strength - сильная позиция (сторона), N - Neutral - нейтральная позиция, W - Weakness - слабая позиция (сторона).

Исходя из этого можно сказать, что при SNW - подходе или стратегическом SNW-анализе вышеперечисленное про SW-подход не изменяется, а действует в равных условиях, единственное изменение которое необходимо отметить это добавление еще одной особой нейтральной позиции. Она отмечается как N-позиция.

В нейтральной позиции записывается среднерыночное состояние между компаниями. Стать единственным монополистом на рынке практически невозможно. Но чтобы «работать в плюс» наше финансовое состояние должно быть достаточным чтобы конкурировать в рыночной борьбе. Для этого в сравнении с конкурентами почти по всем основным позициям мы должны находиться в состоянии N и только по единственному признаку в состоянии S.

Из этого можно сделать вывод, что SNW-подход - это ценный рост SW/SWOT-подхода. В большинстве случаев SNW-анализ используется для очень детального познания внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа. Для того чтобы получить применимый и более детальный анализ нашего положения на рынке было проведено исследование трех различных ателье города, расположенных с достаточной удаленностью друг от друга.

Основные конкуренты для ООО «Бисер»: «Ателье 911», ООО «Наташа», Ателье.

Таблица 2

Оценка основных конкурентов

Факторы конкурентоспособности	Ателье «Бисер»	Конкуренты Ателье 911	ООО«Наташа»	Ателье
Качество изделия	Обеспечивается высокой квалификацией швеи и закройщика (6)	Сравнительно высокое (6)	Сравнительно низкое( 4)	Среднее качество, (5)
Факторы конкурентоспособности	Ателье «Бисер»	Конкуренты Ателье 911	ООО«Наташа»	Ателье
Место нахождения	Г. Дмитров, ул. Подъячева (5)	г. Дмитров, Советская площадь,3, ТЦ Дмитров, цокольный этаж (4)	г. Дмитров, ул. Космонавтов, 17 (5)	Г. Дмитров, Ул. Загорская(5)
Уровень цены	Средний, в зависимости от покроя (6)	Высокий и средний (4)	Средний (5)	Средний, ниже среднего (6)
Время работы	С 09:00 до 19:00, обед с 13:00 до 14:00 (4)	С 10:00 до 22:00, без перерыва (6)	С 09:00-18:00, Сб: 9:00-15:00, Вс: вых (3)	С пн- пт : 9:00 -18:00 (2)
Имидж, репутация	Новое предприятие (3)	Надежность (5)	Ненадежность (3)	Сомнительная репутация (2)

Общее количество баллов:	33	36	28	27
--------------------------	----	----	----	----

Как видно из таблицы 2 нашим основным конкурентом является «ателье 911», так как его расположение стимулирует его клиентов, а также качество тканей способствует улучшению производимой одежды.

Основные преимущества слуг ателье «Бисер»:

- большой спектр услуг, который постепенно расширяется;
- своевременность выполнения заказа клиента;
- качественно выполненная работа за небольшую плату;
- современный сервис обслуживания;
- гарантия исправления недочетов и ошибок швеи;
- предоставление скидок.

Рекламная компания направлена на привлечение клиента и ознакомление его с новым ателье, а также с услугами, которые оно оказывает, что повышает имидж и конкурентоспособность, как услуг ателье, так и самого ателье.

PEST – Анализ

PEST-анализ представляет собой механизм, который используется для того, чтобы определить политические, экономические, социальные и технологические части внешней среды, которые оказывают влияние на стратегию организации.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. 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. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую

являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов. [9, с. 63]

Основные положения PEST – Анализа:

1. “Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны”
2. Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.
3. PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов. [10, с. 122]

Различают несколько видов PEST-анализа.

PESTLE-анализ представляет собой версию расширенного PEST-анализа двумя производными (Legal и Environmental). Бывает, что используются и иные форматы, как пример, SLEPT-анализ (плюс Правовой фактор) или STEEPLE-анализ: социально-демографический, технологический, экономический, окружающая среда (природный), политический, правовой и этнические факторы. Еще может приниматься в исследование и географический фактор.

Исходя из этого, PEST-анализ позволяет руководящему звену прояснить окружение компании и сделать акцент на наиболее важных факторах. В жизни PEST-анализ весьма удобно использовать при формировании плана маркетинга или бизнес плана в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды организации и свободных ресурсов.

## **Заключение**

В результате проведенного анализа и сформированных понятий о внешней и внутренней среде организации следует отметить наиболее важные моменты для организации.

Сегодня анализ факторов, развивающих стратегию, представляет собой ценное значение абсолютно для всех компаний. В течении всей своей жизни организация тесно переплетена со средой в которой развивается. В условиях быстро изменяющихся и неподдающихся контролю внешней и внутренней среды, чтобы

приносить прибыль и развиваться организациям необходимо подстраиваться под эти изменения и анализировать пути успешного развития.

В зависимости от количества и качества средств, находящихся в распоряжении компании, зависит ее внутренняя среда. Помимо этого, следует учитывать и основной опыт, который важен в условиях рыночной конкуренции.

Внешняя среда представляет собой основу, которая предоставляет средства для реализации деятельности фирмы. Без ресурсов организация будет не в состоянии что-либо произвести для покупателя, а, следовательно, не получит прибыли и в скором времени ее ожидает банкротство. Опытные производители детально изучают внешнюю среду, чтобы обезопасить себя и свой бизнес от возможных изменений. Поэтому анализ внешней среды так важен в определении угроз и возможностей продвинуться вперед конкурентов пока они не среагировали.

Чтобы оценить, как лучше реализовать наше преимущество и привлечь инвесторов и практичных поставщиков используется анализ внутренней среды.

Итог анализа внешней и внутренней среды дают возможность провести общий анализ сильных и слабых сторон, в результате чего мы наконец-то определим путь развития.

Анализ внешней и внутренней среды может осуществляться различными методами: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ.

SWOT-анализ – это продуктивный метод для формирования стратегии организации учитывающий все слабые и сильные стороны, а также внешние возможности и угрозы. Применяется SWOT-анализ в стратегическом, общем, целевом тактическом и в функциональном анализе, а также он очень удобен и для прочих видов анализа.

В результате проведенного SWOT-анализа ООО «Бисер» следует уделить внимание стратегии, которая увеличит часы рабочего времени и уменьшит постоянные расходы, достичь этого можно с помощью увеличения штата и внедрения передовых технологий. В результате чего пошив одежды будет занимать меньшее количество времени без удара на качество, и клиенты смогут без проблем получить желаемую услугу. Так как только единицы ателье работают до 22:00 в будущем желательно увеличить количество точек по пошиву одежды.

SNW-анализ это одна из стадий SWOT-анализа. В большинстве случаев SNW-анализ используется для более детально исследования внутренней среды организации.

Проводят его непосредственно после SWOT-анализа.

PEST-анализ позволяет выявить и оценить влияние факторов макросреды на эффективность деятельности предприятия.

PEST-анализ позволяет руководящему звену прояснить окружение компании и сделать акцент на наиболее важных факторах, оказывающих влияние на деятельность организации.

В результате всего вышеперечисленного стоит сделать вывод что, если компания желает успешно развиваться и непрерывно увеличивать свою прибыль, ей необходимо уделять особое внимание к внешнему и внутреннему анализу. Следовательно, проведение комплексного анализа с использованием предоставленных методик гарантирует более чем на 75% прибыльность и эффективность принятых решений.

## **Список использованных источников**

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 216 с.
2. Большаков А. С. Менеджмент: учеб. пособие. / А.С. Большаков. -- СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. -- 160 с.: ил.
3. Велесько Е. И. стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А. А. Неправский. - Минск: БГЭУ, 2009. - 307 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2003. - 296 с.: ил.
5. Демчук О.Н. Теория организации: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Евремова. - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 264 с.
6. Зайцева О.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Науч. Редактор А.А. Радугин.- М.: Центр, 1998.- 432 с.: ил.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с.
8. Мухин В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин - М.: Экзамен, 2002. - 256 с.
9. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4: учебник / С.А. Попов. -- М.: "ИНФРА-М", 1999. -- 344 с.

10. Прыткин В.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках [Текст]: Учебное пособие. / В.В. Прыткин - М. 1998.
11. Среда организации: внешняя и внутренняя// [Электронный ресурс]
12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. -- М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.