

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Нестабильность экономической среды и высокий уровень рыночных рисков побуждают хозяйствующих субъектов к активному поиску эффективных, отвечающих сегодняшним вызовам, стратегий развития. В условиях, когда предприятия ежедневно должны разрабатывать, обосновывать и принимать экономически выверенные хозяйственные и управленческие решения, вопросы тактики и стратегии являются приоритетными. В кризисных условиях возрастает потребность в формировании адекватных стратегий развития, учитывающих неопределенность внешней среды функционирования предприятия и позволяют максимально уменьшить влияние неблагоприятных социально-экономических факторов, тем самым минимизировать вероятность неблагоприятного результата или даже банкротства предприятия.

Таким образом, совершенствование процедур моделирования поведения экономических субъектов (в частности, производственных предприятий как сложных экономических систем) под влиянием как внутреннего, так и внешней среды является важным и актуальным научно-практической задачей.

Целью курсовой работы является проведение комплексного анализа внешней и внутренней среды организации.

Задачами курсовой работы являются:

1. Рассмотреть сущность организации, и ее среды;
2. Охарактеризовать методiku анализа внешней и внутренней среды;
3. Дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
4. Проанализировать внешнюю и внутреннюю среды предприятия;
5. Проанализировать комплекс маркетинга предприятия.

Предметом исследования является методический инструментарий анализа среды организации.

Объектом исследования является SOFILENA - это сеть магазинов женской одежды

Теоретической и методологической основой курсовой работы послужили общенаучные принципы системности и развития, сочетание абстрактно-теоретического анализа с конкретно-историческим, что позволило раскрыть наиболее существенные связи и взаимозависимости, а также довести анализ до практической реализации.

Структурно курсовая работа состоит из двух разделов, шести подразделов, заключения и списка литературы.

Глава 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Характеристика внешней и внутренней среды

Основным этапом стратегического планирования является анализ среды, в которой функционирует компания. Среда функционирования организации представляет собой комплексное воздействие факторов внутреннего и внешнего окружения на рост и развитие бизнеса. Понимание и анализ влияния данных факторов является ключевым условием принятия рациональных управленческих решений. Существует несколько основных и наиболее эффективных методов проведения анализа внешней и внутренней среды организации.

Любая организация имеет внутреннюю и внешнюю среды.

Внутренняя среда организации - это часть общей среды, находящаяся в рамках этой организации [1]. Она включает в себя человеческие, технические и финансовые ресурсы. Она оказывает непосредственное и непрерывное воздействие на функционирование организации.

Внешняя среда организации - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать извне [6].

Внешняя среда организации постоянно изменяется. Меняются вкусы потребителей, вводятся новые законы, новые технологии, революционизируют процессы производства и т. п. [2].

Внешняя среда организации складывается из внешней среды прямого воздействия и внешней среды косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственным образом влияют на деятельность организации [6]. К таким факторам относят потребителей, конкурентов, поставщиков, законы, финансовые организации, источники трудовых ресурсов [4].

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, не оказывающих непосредственного воздействия на деятельность организации, однако они также сильно влияют на организацию. К ним относят технологии, состояние экономики, отношения с местным населением, социально-культурные и политические факторы [4].

Внешняя среда является сложным, изменчивым и, как правило, во многом неопределенным. Его элементы взаимосвязаны и влияют друг на друга.

Взаимосвязь факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы [5, с. 178].

Сложность внешней среды – это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Более сложной является работа той организации, на которую влияет большее количество факторов.

Изменчивость среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации [5, с. 180]. В некоторых из них внешняя среда слишком подвижное (компьютерные технологии, электронная, химическая, фармацевтическая промышленность, биотехнологии). Менее подвижна среда – у предприятий пищевой, деревообрабатывающей промышленности.

В макросреде, которое окружает предприятие, действует значительно большее количество факторов, чем в микросреде. Им присущ высокий уровень вариативности, неопределенности и непредсказуемости, что обусловлено их опосредованным действием на субъекты хозяйствования. К основным факторам макросреды относят экономические, политические, социокультурные, научно-технологические, природно-климатические, демографические и тому подобное [5, с. 186].

При изменении факторов внешней среды перед отдельной организацией открываются новые возможности или создаются дополнительные трудности (угрозы). Поэтому организация должна уметь предвидеть возможности и угрозы, исходящие из внешней среды.

Существует большое количество методов анализа среды организации.

Главная задача внешнего анализа заключается в том, чтобы [3]:

- установить границы, в которых будет действовать фирма, так называемые ССО;
- определить возможные благоприятные ситуации и угрозы;
- выяснить намерения, а также сильные и слабые стороны конкурентов;
- определить привлекательность СГЗ, в которых функционирует или намерено действовать предприятие.

Проблематика внешнего анализа имеет целью получить ответы на следующие вопросы [3]:

- Какие факторы являются существенными для достижения успеха на конкретных рынках и в конкретных отраслях и секторах экономики?
- Какие шансы и какие угрозы существуют в конкретных сферах экономической деятельности фирмы?
- Какими преимуществами обладают конкуренты? Которые будут наиболее вероятные шаги конкурентов в будущем?
- Какие общественные тенденции наблюдаются и является их причиной?

Проведение внешнего анализа предусматривает следующие общие процедуры:

- изучение рынка ресурсов и продуктов конкурентов;
- определение положения предприятия в отрасли;
- изучение законодательства;
- оценка возможностей транспорта и источников энергии и тому подобное.

Проблематикой анализа является [3, с. 150]:

- определить существенные факторы для достижения успеха на конкретных рынках и в конкретных отраслях и секторах экономики;
- выявить шансы и угрозы в конкретных сферах экономической деятельности;
- выяснить преимущества конкурентов, проблемы у конкурентов, ответные шаги конкурентов в будущем;

- определить общественные тенденции и их причины;

В целом внешний анализ включает: анализ рынка поставщиков, анализ рынка сбыта, анализ рынка финансовых ресурсов, анализ покупательной способности рынка продукта, анализ отрасли, анализ технологической сферы, анализ социально-политической, правовой ситуации, определение и анализ конкурентов и их конкурентоспособности.

Одним из наиболее популярных методов исследования среды организации является SWOT-анализ. Он используется для получения более ясной оценки сил организации и ситуации на рынке. SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды) [8, с. 135]. Применение данного метода позволяет систематизировать имеющуюся информацию и принимать на основе анализа взвешенные решения о том, как и в каком направлении, организация должна развиваться дальше. Для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа иногда применяют SNW-анализ. SNW-анализ - это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации [6, с. 75].

Неопределенность внешней среды – относительное количество информации о внешней среде и вероятность ее достоверности. Организации, стремясь уменьшить уровень неопределенности внешней среды, могут применять две стратегии [8, с.142]:

1) Приспособиться к изменениям;

Реализуется через создание гибких организационных структур с высоким уровнем децентрализации власти. Руководители таких организаций должны умело использовать современный инструментарий для прогнозирования будущих изменений, обладать рыночной интуицией, так называемым «видением».

2) Воздействовать на среду с целью сделать его более благоприятным для своего функционирования.

Доступна только большим фирмам или таким, которые объединяются с целью увеличения своих возможностей. Для воздействия на внешнюю среду они могут использовать рекламу и СМИ, политическую деятельность ради лоббирования своих интересов, вхождение в торговые ассоциации с себе подобным тому подобное.

Уязвимость малого бизнеса во многом объясняется именно тем, что среди начинающих предпринимателей мало кто в совершенстве владеет искусством предвидеть изменения во внешней среде, а изменять его в свою пользу им не под силу.

Таким образом, среда функционирования организацию подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

- внутренняя - часть общей среды, находящаяся в рамках этой организации. Основными составляющими являются человеческие, технические и финансовые ресурсы.

- внешняя - факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать извне. Она подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия, основным принципом распределения которой является мера воздействия. Основными характеристиками являются сложность и изменчивость внешней среды.

1.2 Классификация и анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия

Внешнюю среду можно характеризовать как совокупность факторов и условий, формируемых активными хозяйствующими субъектами, национальными и межгосударственными институциональными структурами, в сочетании с природными, общественными и другими внешними условиями, действующими в окружении предприятия и непосредственно либо косвенно влияющими на различные сферы его деятельности [21, с. 42]. Внешняя среда характеризуется сложностью, подвижностью и неопределенностью. В основу классификации факторов внешней среды могут быть положены различные принципы.

В менеджменте, как правило, внешнюю среду разделяют на следующие составляющие: микросреда, мезосреда и макросреда [21, с. 48].

Микросреда - среда прямого влияния на предприятие со стороны отрасли, частью которой оно является.

Внешняя микросреда определяет в первую очередь локальный рынок сбыта, основных конкурентов, поставщиков материально-технических ресурсов,

потребителей продукции (услуг) предприятия, а также круг обслуживающих и обеспечивающих предприятий [21, с. 55].

Мезосреда - это уровень экономического влияния ряда отраслей и прочих процессов уровня конкретного государства.

Макросреда включает природные, социальные, демографические, культурные, политические, юридические, законодательные, технологические, экономические, международные и другие факторы косвенного воздействия на организацию.

Принятие управленческих решений, направленных на поддержание равновесия с внешней средой и обеспечение устойчивых рыночных позиций осложняется тем, что отсутствует систематическая, полная и надежная информация, всесторонне характеризующая общую ситуацию и конъюнктуру рынков, что снижает эффективность адаптационного механизма большинства отечественных товаропроизводителей. Основными источниками информации для анализа макроэкономических индикаторов и факторов внешней среды выступают статистические данные официальных статистических органов России, материалы формальных наднациональных экономических организаций, экспертные оценки российских и иностранных аналитиков [20, с. 67].

Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, так как внешняя среда по отношению к организации является объективной средой, т. е. существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей деятельности. В связи с этим от правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации.

Внутренняя среда включает набор основных процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация, что бы быть конкурентоспособной и экономически независимой [20, с. 68].

Анализ внутренних факторов организации проводят по следующим направлениям [20, с. 68]:

1. Финансы: оценивается структура и ликвидность активов, структура капитала, обеспеченность собственным оборотным капиталом, уровень рентабельности, доходность инвестиционных проектов, дивидендная политика.

2. Производство: анализируется состояние и структура основных и оборотных средств, структура себестоимости, система контроля качества.
3. Маркетинг: анализируется ассортимент продукции, ценовая политика, портфель заказов, степень диверсификации потребителей, политика расчетов с потребителями, проведение маркетинговых исследований.
4. Материально-техническое обеспечение: оценивается качество поставляемого сырья, ритмичность поставок, использование современных технологий снабжения, уровень диверсификации поставок сырья.
5. Инвестиции: НИОКР, наличие инвестиционных ресурсов, уровень инновационной активности.
6. Кадры: организационная структура управления, мотивация персонала, параметры оплаты труда, наличие стратегии развития, квалификация и структура персонала, уровень рационализаторской активности, социальные мероприятия.
7. Экология: внедрение новых технологий, осуществление природоохранных мероприятий.

Анализ внутренних факторов организации позволит определить, какие внутренние слабости могут усложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями, предотвратить эти проблемы, что будет способствовать увеличению прибыли организации, повышению управляемости и стабильности предприятия [4, с. 232]. Достоверность результатов анализа внутренних факторов и оценки состояния предприятия зависит в первую очередь от качества информации, используемой в качестве аналитической базы. Достоверная учетно-финансовая информация, может быть получена только в случае наличия в организации эффективной учетной системы, в которую входят оперативный, бухгалтерский, управленческий, налоговый и статистический виды учета [4, с. 238].

Для оценки изменений внешних и внутренних факторов на развитие организации используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ, матрица БКГ, Матрица Маккинзи, SWOT-анализ, STEP-анализ, SPACE-анализ и другие.

1.3 Методика анализа внешней и внутренней среды

SWOT-анализ является наиболее распространенным инструментом анализа среды предприятия в процессе стратегического планирования. Проведение данного вида анализа позволяет выявить факторы, имеющие наибольшее значение для деятельности организации, определить угрозы и возможности для анализируемого предприятия, а также выработать стратегию дальнейших действий в целях минимизации ущерба от угроз и максимизации положительного влияния возможностей [15, с. 154].

Рассмотрим более подробно то, как проводится SWOT-анализ. Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляется список ее слабых и сильных сторон, угроз и возможностей.

Как правило, сильные и слабые стороны характеризуют внутреннюю среду организации, например, уровень развития менеджмента, квалификация и мотивация персонала, применяемые технологии и оборудование, качество и продвижение выпускаемой продукции, оказываемых услуг.

Угрозы и возможности представляют собой влияние внешней среды на развитие организации, к ним относятся, например, политическая ситуация в стране и регионе, уровень развития экономической сферы, особенности законодательства и регулирования сферы деятельности организации, демографические и социальные факторы и многое другое [15, с. 157].

Сильные и слабые стороны могут быть скорректированы правильными действиями со стороны менеджмента предприятия, тогда как угрозы и возможности неподвластны его влиянию [15, с. 157].

В начале проведения анализа необходимо составить таблицу слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей со стороны внешней среды (базовая матрица SWOT – таблица 1).

Таблица 1

Базовая матрица SWOT-анализа

Strengths (Сильные стороны) Weaknesses (Слабые стороны)

Opportunities (Возможности) Threats (Угрозы)

Для получения более детальной картины можно проранжировать угрозы и возможности (таблица 2, 3).

Таблица 2

Матрица возможностей

Влияние возможностей

Сильное влияние Умеренное влияние Малое влияние

Высокая

вероятность

Средняя

вероятность

Низкая

вероятность

Ранжирование возможностей и угроз позволит выявить факторы внешней среды, на которые следует обратить особое внимание в виду их высокого уровня их влияния на функционирование компании и высокой вероятности их наступления [2, с. 86].

Таблица 3

Матрица угроз

Влияние угроз

| | | | |
|------------|-----------------------|-------------------|----------------|
| Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
|------------|-----------------------|-------------------|----------------|

Высокая
вероятность

Средняя
вероятность

Низкая
Вероятность

Затем составляется расширенная матрица SWOT (таблица 4), в которой совмещаются сильные стороны компании с возможностями и угрозами и слабые стороны компании с возможностями и угрозами [2, с. 88]. Для анализа необходимо выбрать из каждой категории факторов основные из них, оказывающее наибольшее влияние на развитие организации.

Таблица 4

Расширенная матрица SWOT

| | | |
|--|-------------|--------|
| | Возможности | Угрозы |
|--|-------------|--------|

| | | |
|-----------------|--|--|
| Сильные стороны | | |
|-----------------|--|--|

| | | |
|----------------|--|--|
| Слабые стороны | | |
|----------------|--|--|

Заключительным этапом и итоговым результатом работы являются конкретные стратегии дальнейшего развития организации с учетом всех выявленных факторов и их взаимосвязей [2, с. 89].

Для наиболее полной оценки внешней обстановки развития бизнеса проводится PEST-анализ. Этот метод затрагивает изучение политических, экономических, социальных и технологических аспектов функционирования организации. PEST-анализ является очень действенным способом изучения рынка [1, с. 385].

Первым этапом анализа является выявление факторов, которые каким-либо образом могут повлиять на деятельность организации в ближайшие 3-5 лет. При этом они подразделяются на группы: политические, экономические, социальные и технологические факторы. Степень возможного влияния каждого фактора оценивается по шкале от 1 до 3 баллов. Далее проводится оценка возможности наступления выбранных факторов по шкале от 1 до 5. 1 балл будет означать, что почти не существует вероятности того, что фактор изменится, а 5 баллов – максимальный уровень вероятности. Результаты работы представляются в сводной таблице оценки факторов внешней среды [1, с. 388] (таблица 5).

Таблица 5

Оценка значимости факторов внешней среды

| Описание фактора | Влияние фактора | Экспертная оценка | | | Средняя оценка | Оценка с поправкой на вес |
|------------------|-----------------|-------------------|---|---|----------------|---------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | | |

Политические факторы

Экономические факторы

Социальные факторы

Технологические факторы

После получения оценки каждого фактора с поправкой на вес отбираются наиболее значимые из них и заносятся в матрицу PEST-анализа (таблица 6) в порядке убывания значимости [1, с. 388]. Результатом данного этапа является

понимание, какие факторы оказывают наибольшее влияние на деятельность и развитие организации.

Таблица 6

Матрица PEST-анализа

| | | | |
|----------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Политические факторы | Оценка с поправкой на вес | Экономические факторы | Оценка с поправкой на вес |
| Социальные факторы | Оценка с поправкой на вес | Технологические факторы | Оценка с поправкой на вес |

После проделанной работы составляется итоговая таблица практических выводов и рекомендаций (таблица 7), в которой описаны изменения, которые произойдут в развитии бизнеса при реализации выбранных наиболее значимых факторов, а также ответные действия компании по минимизации негативного влияния факторов или сокращения потерь от их наступления [1, с. 392].

Таблица 7

Практические выводы и рекомендации

Факторы внешней среды Изменения в компании Действия

Политические факторы

Экономические факторы

Социальные факторы

Технологические факторы

Посредством проведения PEST-анализа можно не только представить наглядную картину факторов внешней среды, значимых для развития бизнеса, но и предположить, каким образом их реализация может повлиять на деятельность организации, а также разработать планы по предупреждению последствий наступления негативных событий и минимизации ущерба от них.

Таким образом, среда организации - комплексное воздействие факторов внутреннего и внешнего окружения на рост и развитие бизнеса. Делится на внешнюю и внутреннюю. Внутренняя - часть общей среды, находящаяся в рамках этой организации: человеческие, технические и финансовые ресурсы, а внешняя - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать извне. Внешняя подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия, основным принципом распределения которой является мера воздействия. Основными характеристиками являются сложность и изменчивость внешней среды. Основными методами анализа влияния внешней среды на организацию является SWOT и PEST анализ.

Глава 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ТЦ SOFILENA

2.1 Организационно-экономическая характеристика ТЦ SofiLena

SOFILENA - это сеть магазинов женской одежды больших размеров, которая включает три розничных магазина и один оптовый склад. Розничные магазины ориентированы на потребителей г. Екатеринбурга и ближайших городов, а менеджер по оптовым продажам осуществляет деятельность по всей России. Нами будут рассмотрены именно розничные магазины SofiLena.

Первый фирменный розничный магазин SofiLena в г. Екатеринбург открылся в апреле 2014 года, в ТОЦ Бум. В декабре 2014 года открылся второй магазин в ТРЦ Мегаполис, а в мае 2015 года открылся третий магазин в ТЦ О'КЕЙ. В ноябре 2015

года магазин из ТОЦ Бум переехал в ТЦ Успенский.

Можно сказать, что это совсем молодая организация, которая только вышла на рынок и потребитель только узнает о ее существовании.

Цель компании: через пять лет SofiLena - это развитая сеть магазинов женской одежды в Свердловской области, является лидером на среднеценовом сегменте, за счет предложения потребителям одежды с высокой добавленной стоимостью.

Миссия компании SofiLena: обеспечить женщин качественной, модной одеждой больших размеров по демократичным ценам.

Все магазины являются монобрендовыми, так как единственным поставщиком является российская фабрика SofiLena.

Российская фабрика "SofiLena" разрабатывает и производит модную женскую одежду под собственной торговой маркой. Основной ассортимент состоит из платьев. Все коллекции ориентированы на женщин больших размеров. Широкий модельный ряд и регулярное обновление коллекций делает продукцию актуальной и востребованной в течение всего года.

Данная продукция неоднократно отмечена дипломами российских и международных выставок.

С 2005 года модный дом "SofiLena" успешно выпускает женскую одежду под собственной торговой маркой. Основное направление модного дома - разработка и производство модной женской одежды больших размеров.

В настоящее время продукция модного дома "SofiLena" успешно конкурирует на российском рынке, что позволяет расширять географию поставок.

Успех компании неотделим от успешной работы клиентов и руководители готовы к взаимовыгодному сотрудничеству с оптовыми фирмами и розничными магазинами женской одежды.

Руководитель магазина "SofiLena - Екатеринбург" является также директором, товароведом и менеджером. Штат сотрудников состоит из восьми человек - это 6 продавцов, бухгалтер и менеджер по оптовым клиентам.

В розничных магазинах продавцы являются посредниками между поставщиком и потребителем, именно продавцы должны уметь выявить потребность и

удовлетворить ее. На рисунке представлена организационная структура предприятия SofiLena-Екатеринбург (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Организационная структура

В данной организации линейная структура управления. Основными достоинствами такой структуры являются четкая система взаимных связей, быстрота реакции в ответ на прямые приказание, согласованность действий исполнителей и оперативность в принятии решений. Но присутствуют и такие минусы как малая гибкость и приспособляемость к новой ситуации и решение оперативных проблем доминирует над стратегическими.

Функции маркетолога на предприятии выполняет руководитель, который изучает каналы сбыта, занимается формированием ассортимента, организует рекламную кампанию, но и продавцы выполняют функции маркетолога, так как они непосредственно занимаются продвижением товара.

Единственным поставщиком товаров для магазина является модный дом SofiLena, находящийся по адресу Ставропольский край, город Георгиевск, переулок Никольский, дом 3.

К маркетинговым посредникам относятся кредитно-финансовые учреждения, а именно Уралтрансбанк. Именно в этом банке был взят кредит для развития и продвижения магазина SofiLena.

По проведенным исследованиям в 2015 году выяснилось, что основным целевым сегментом являются женщины с пышными формами (от 50 до 72 размера) от 30 до 70 лет, с уровнем дохода средним и выше среднего, знающие толк в моде и любительницы быть индивидуальной.

В таблице 2.1 представлено описание торговых точек.

В ТРЦ Мегаполис и ТЦ ОКЕЙ есть продуктовые гипермаркеты, а это значит, что в данных торговых центрах постоянный поток потребителей.

Конкуренты своими действиями на рынке, при выборе поставщиков, посредников, потребительских аудиторий могут оказывать воздействие на результаты деятельности предприятия-соперника, на его позицию и преимущества в конкурентной борьбе.

Таблица 2.1

Описание торговых точек

| Критерий | Магазин SofiLena в ТРЦ Мегаполис | Магазин SofiLena в ТЦ Успенский | Магазин SofiLena в ТЦ ОКЕЙ |
|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---|
| Площадь магазина, кв.м | 33 кв.м | 116 кв.м | 39 кв.м |
| Стоимость аренды, руб./кв.м | 2250руб./ кв.м | 1100руб./ кв.м | 2000руб./ кв.м |
| Месторасположение ТЦ | Чкаловский р-н, Ст. м. Чкаловская | Ленинский р-н, ст.м. Площадь 1905г | Орджоникидзевский р-н,ст.м Машиностроителей |
| Наличие магазина продуктов | «Монетка» | нет | «ОКЕЙ» |

| | | | |
|--------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| Реклама в ТЦ | Платная реклама на радио и лайтбоксы | Платная реклама на радио и лайтбокс | Бесплатный лайтбокс |
|--------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|

Конкурентами магазина SofiLena являются такие магазины как: сеть магазинов «Королевский размер»; магазин «Ulla Popken»; сеть магазинов «Большие люди»; магазин «Леди Плюс»; магазин «Dia»; магазин «Кристель».

Кроме того, значительно развиты интернет-магазины больших размеров, такие как: Большие Люди, Сударушка, Размер Плюс и многие другие. В таблице 5 приведена сравнительная характеристика магазинов женской одежды больших размеров «SofiLena» с магазинами женской одежды больших размеров «Ulla Popken» и «Королевский размер».

При такой сильной конкуренции магазину SofiLena удастся удерживать своих постоянных клиентов и привлекать новых за счет того, что все модели изготовлены по современным технологиям из тканей европейских производителей

Таблица 2.2

Сравнительная характеристика

| Параметр | SofiLena | Ulla Popken | Королевский размер |
|------------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Диапазон цен на платья | От 1000 до 7000руб. | От 2700 до 18000руб. | От 2000 до 12000руб. |
| Средняя цена платья | 3800руб. | 10000руб. | 6500руб. |
| Производство | Россия, г. Георгиевск | Германия, Россия, г. Москва, | Россия, Турция, Китай, Бешкек |

| | | | |
|--------------------------------------|---|--------------------------|---|
| Количество магазинов в Екатеринбурге | 3 | 1 | 3 |
| Размерный ряд | От 50 до 66 размера | От 48 до 66 размера | От 50 до 80 размера |
| Ассортимент | Большую часть ассортимента составляют платья, нижнее белье и верхняя одежда отсутствуют | Отсутствует нижнее белье | Полный ассортимент от нижнего белья до верхней одежды |
| Наличие сайта/интернет-магазина | Сайт | Сайт и интернет-магазин | Отсутствует |

Кроме того, высокотехнологичное производство позволяет сохранить минимальные цены при постоянном высоком качестве.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды предприятия

Миссия компании SofiLena: обеспечить женщин качественной, модной одеждой больших размеров по демократичным ценам.

Цель: через пять лет SofiLena – это развитая сеть магазинов женской одежды в Свердловской области, является лидером на среднеценовом сегменте, за счет предложения потребителям одежды с высокой добавленной стоимостью.

Оценка внешних факторов произведенная при помощи PEST-анализа представлена в табл. 2.3

PEST-анализ показал, что в целом, внешняя среда приносит для компании SofiLena больше возможностей, чем угроз.

Особое положительное влияние на компанию оказывают технологические факторы, это связано с использованием инновационных технологий в производстве и дизайне.

Таблица 2.3

PEST-анализ

| Группы факторов | Описание фактора | Прогноз тенденции развития и характер влияния на компанию | Бальная оценка | Оценка важности фактора | Общее влияние на компанию |
|--|---|---|----------------|-------------------------|---------------------------|
| Налоговая политика | Увеличение доли налогов, уплачиваемых субъектами малого предпринимательства | (-) Не изменится | 4 | 0,3 | -1,2 |
| Законодательные акты | Обеспечение благоприятных условий для развития субъектов малого предпринимательства | (+) Не изменится | 4 | 0,3 | +1,2 |
| Роль потребителя в кодексе о защите прав потребителя | Увеличение прав потребителя | (-) Не изменится | 4 | 0,4 | -1,6 |
| ИТОГ: | | | 12 | 1 | -1,6 |

Продолжение таблицы 2.3

| Группы факторов | Описание фактора | Прогноз тенденции развития и характер влияния на компанию | Бальная оценка | Оценка важности фактора | Общее влияние на компанию |
|---------------------------------------|--|---|----------------|-------------------------|---------------------------|
| Динамика курса рубля к доллару и евро | Увеличение цен на товары | (+) Улучшиться | 4 | 0,3 | +1,2 |
| Уровень спроса | Спад рыночного спроса после экономического кризиса | (+) Улучшиться | 5 | 0,4 | +2 |
| Конкуренция | Присутствует | (-) Рост | 5 | 0,3 | -1,5 |
| ИТОГ: | | | 14 | 1 | +1,7 |
| Система ценностей | Рост эмоциональной ценности одежды | (+) Рост | 4 | 0,4 | +1,6 |
| Демографическое состояние в стране | Большая доля женщин по отношению к мужчинам | (+) Не изменится | 3 | 0,2 | +0,6 |
| Уровень платежеспособности населения | Снижение уровня платежеспособности из-за кризиса | (+) Улучшиться | 5 | 0,4 | +2 |

| | | | | | |
|---------------------------|---|------------------|----|-----|------|
| ИТОГ: | | | 12 | 1 | +4,2 |
| Технологии производства | Инновационные | (+) Улучшиться | 5 | 0,3 | +1,5 |
| Дизайн | Современный дизайн | (+) Не изменится | 5 | 0,4 | +2 |
| Информационные технологии | Возрастание роли интернета как рекламной площадки | (+) Рост | 4 | 0,3 | +1,2 |
| ИТОГ: | | | 14 | 1 | +4,7 |
| ИТОГО: | | | 52 | | 9 |

Отрицательное влияние на компанию оказывают политические факторы, но здесь компания никак не может изменить ситуацию.

Внутренние факторы проанализируем при помощи SWOT-анализа (табл.2.4)

Таблица 2.4

Сильные и слабые стороны

Внутренние сильные стороны

Потенциальные внешние возможности

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Широкий ассортимент платьев больших размеров | 1. Высокий спрос на продукцию |
| 2. Средние цены в сравнении с конкурентами | 2. Развитие НТП |
| 3. Российское производство и фабричный пошив | 3. Миграция населения |
| 4. Натуральные ткани | 4. Развитие образовательного сектора |
| 5. Собственный сайт | 5. Развитие банковского сектора |
| | 6. Развитие информационных технологий |

Внутренние слабые стороны Потенциальные внешние угрозы

- | | |
|---|--|
| 1. Высокие товарные запасы старых коллекций | 1. Агрессивный рост крупных сетей и появление интернет-магазинов с аналогичным и более дешевым ассортиментом |
| 2. Отсутствие промо-акций для покупателей | 2. Снижение фактических располагаемых средств у покупателя |
| 3. Слабо развитая рекламная политика | 3. Изменение предпочтений потребителей, изменение моды |
| 4. Не используются новые способы продаж | 4. Увеличение затрат на арендную плату |
| 5. Не развиты дополнительные услуги | |

Определим взаимозависимости факторов внутренней и внешней среды при помощи матрицы SWOT (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Матрица SWOT

Возможности

Угрозы

Сильные
стороны

Открытие новых филиалов

Использование Event-
маркетинга,
мерчендайзинга

Слабые
стороны

Создать интернет магазин, провести
тренинги по продаже с продавцами,
заключить договор с банком для взятия
кредита с выгодной ставкой

Следовательно, сильными сторонами являются российское производство, фабричный пошив, широкий ассортимент платьев; главная проблема – сильные конкуренты, плохой сбыт и не развивающаяся рекламная политика.

Проводя конкретный анализ следует заметить, что основными конкурентами SofiLena являются магазины «Королевский размер» и «Ulla Popken», а критериями оценки: ассортимент, цена, качество товара, удобство расположения магазинов, интерьер магазина, уровень обслуживания (рис.2.3)

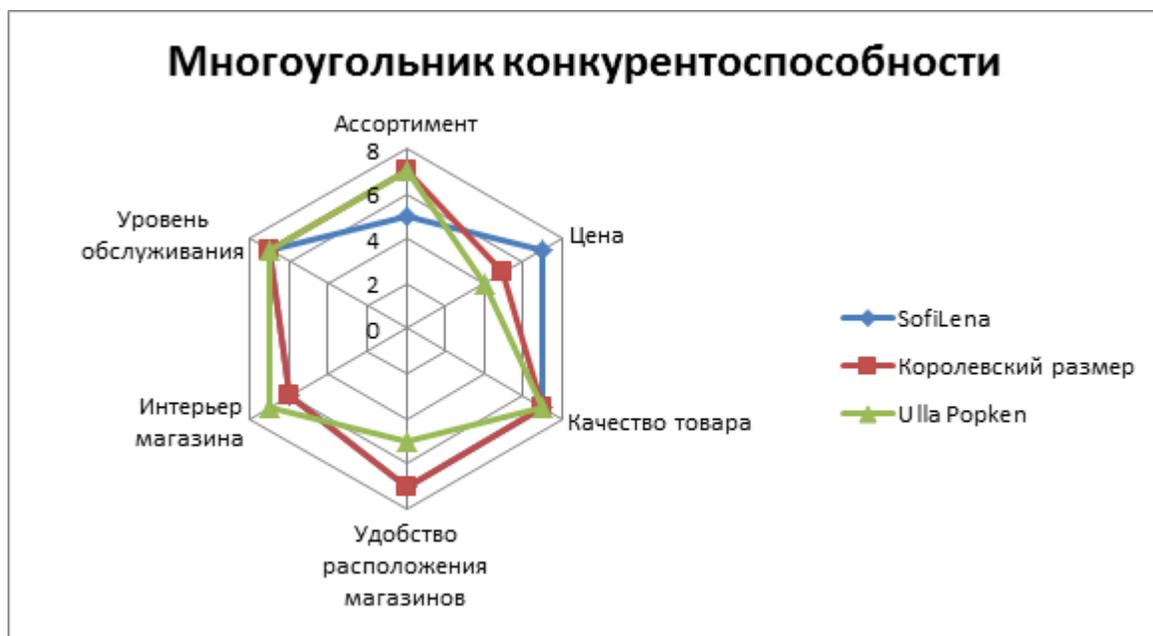


Рис. 2.3 – Многоугольник конкурентоспособности

Следовательно, слабыми сторонами конкурентов являются высокие цены и неудобное расположение магазинов, а сильными сторонам магазинов SofiLena –

низкие цены.

На основе проведенных анализов были выявлены следующие проблемы:

- нерациональная структура ассортимента: покупателям не хватает ассортимента брюк, юбок, верхней одежды;
- неэффективная коммуникативная политика;
- отсутствие маркетингового плана для продажи конкретного вида продукта.

2.3 Анализ среды предприятия с позиции комплекса маркетинга

Макросреда фирмы — более широкое понятие, включающее факторы, воздействующие на все элементы ее микросреды. Это факторы общего плана, определяющие текущую демографическую, экономическую, природную, научно-техническую, политическую ситуации, а также особенности культурного уклада.

Демографическая среда: магазины SofiLena находятся в достаточно крупных торговых центрах г. Екатеринбурга Успенский, Мегаполис, О'КЕЙ. За счет достаточно высокой проходимости этих торговых центров предприятию и удастся привлекать новых клиентов, кроме того население Екатеринбурга постоянно увеличивается.

Экономическая среда: На сегодняшний день ситуация на экономическом рынке весьма нестабильна. Курс доллара и евро по отношению к рублю растет, что приводит к повышению цен и к непониманию со стороны большинства потребителей.

По данным Госкомстата в 2018 году в России было произведено одежды (с учетом выделки и крашения меха) на 55,6 трлн.рублей, что в текущих ценах на 1,7% меньше по сравнению с 1 полугодием 2014 года. Всего за 2018 году российскими предприятиями было отгружено 7,6 трлн.единиц одежды, что на 73% меньше по сравнению с 2017 годом.

За 2018 год в Россию было импортировано одежды на сумму около 2,3 трлн.долларов, что на 36% меньше по сравнению с 1 полугодием 2017 года.

По данным Госкомстата РФ за 1 квартал 2019 года розничный оборот одежды в Российской Федерации, не включая одежду из меха, составил 365 млрд.рублей или

5,8 млрд.долларов (по средневзвешенному курсу доллара за 1 квартал 2019 года). По сравнению с соответствующим периодом прошлого года оборот одежды в РФ увеличился на 3,5% в рублевом эквиваленте, но если учитывать изменение курса доллара, то в долларовом эквиваленте розничный оборот одежды в РФ за 1 квартал 2019 года на 42% ниже по сравнению с 1 кварталом 2018 года.

Природная среда: изменения в окружающей среде сказываются и на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку.

Научно-техническая революция: все модели изготовлены по современным технологиям. Высокотехнологичное производство позволяет сохранять минимальные цены при постоянно высоком качестве продукции.

Политическая среда: наибольшее значение имеет налоговое законодательство, методы регулирования ВЭД, нормативные документы, регламентирующие отдельные вопросы маркетинга (права потребителя, закон о рекламе, закон о товарных знаках и т.д).

Ассортимент в магазине большой, более 350 моделей платьев, различные цвета, ткани, фасоны, поэтому можно подобрать модель для любой фигуры, а это дает преимущество перед конкурентами (табл.2.4). Также в магазинах присутствует небольшой ассортимент блузонов, туник, пиджаков, брюк и юбок.

Размерный ряд начинается с 50 до 72 размера.

Таблица 2.3

Ассортимент продукции SofiLena

| Группа | Подгруппа | % | Жизненный цикл товара |
|-----------------|--------------|----|-----------------------|
| Платья | Нарядные | 15 | Зрелость |
| | Повседневные | 40 | |
| Блузоны, туники | Блузоны | 10 | Рост |

| | | |
|----------------|-----------|-----------|
| Туники | 4 | |
| | Брюки | 18 |
| Бриджи, юбки | | Спад |
| | Юбки | 3 |
| | Кардиганы | 4 |
| | | Рост |
| | Пиджаки | 4 |
| Верхняя одежда | | |
| | Куртки | 1 |
| | | Внедрение |
| | Плащи | 1 |

Для наглядного представления на рисунке 2.3 изображена структура ассортимента магазинов «SofiLena».



Рис. 2.2 – Структура ассортимента

Наибольшую часть ассортимента составляют платья, которые находятся на этапе зрелости и приносят наибольший процент прибыли. Также можем увидеть, что в ассортименте низкий процент нарядных платьев, а это серьезное слабое место, так

как в период новогоднего и летнего сезонов это один из самых востребованных товаров.

ИП Константинова И.В. является официальным дилером Модного Дома «SofiLena», следовательно, осуществляется только прямой сбыт одноуровневый канал распределения. Магазины SofiLena в г. Екатеринбург являются розничными посредниками между фабрикой SofiLena и потребителем.

Потребителями являются женщины со средним уровнем дохода и выше среднего. Средняя цена платья 3800 рублей. Ценовая политика разрабатывается с учетом всех затрат (доставка, заработная плата продавцов, арендная плата торговых помещений и др.), а также с учетом спроса на конкретный товар.

Маркетинг на данном предприятии слабо развивается, но есть успехи в комплексе маркетинговых коммуникаций и в большей степени в рекламе. На данный момент реклама магазинов «SofiLena» осуществляется в интернете, раздаются флаеры на самых проходимых улицах города, работает реклама на радио и размещены лайтбоксы в торговых центрах, в которых находятся магазины.

Проблема в том, что выбор каналов распространения рекламы происходит спонтанно, никто не анализирует где наиболее эффективно размещаться и никто не проводит анализ рекламной компании после выхода рекламного сообщения.

Фабрика "SofiLena" поддерживает рекламную политику у всех дилеров. Каждый сезон высылают партию флаеров, макеты баннеров, а также фасовочный материал (таблица 2.6, 2.7).

Таблица 2.6

Рекламная продукция от производителя

| | 2015 год | | | | % |
|--------|-----------|------------|-------------|------------|-----|
| | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал | |
| Флаеры | 1000шт | 0 | 0 | 0 | 15% |

| | | | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Макеты баннеров | 2шт | 1шт | 1шт | 2шт | 5% |
| Фасовочный материал | 500шт | 500шт | 500шт | 500шт | 80% |

Таблица 2.7

Места распространения рекламы

| Средства рекламы | % | Перечень |
|------------------------|----|--|
| Реклама в прессе | 0 | Журнал "Прямая выгода", газета «Метро» |
| Наружная реклама | 0 | Баннер на здании |
| Реклама на радио | 12 | Внутреннее радио в Торговом Центре, где находится магазин |
| Интернет | 50 | Сайт магазина (www.sofilenaekb.ru), страницы на сайте www.pulscen.ru и www.blizko.ru , в социальных сетях |
| Печатная продукция | 26 | Календари, флаеры, купоны скидок, визитки |
| Реклама в ТЦ | 12 | Лайтбоксы в ТЦ |
| Реклама в транспорте | 0 | Плакаты в автобусах города |
| Реклама на телевиденье | 0 | Информация о магазине на «Четвертом» канале в передаче «Мельница» |

Также магазин использует собственный сайт, ведется группа в социальных сетях (ВК и Одноклассники), а также производится продвижение сайта при помощи Яндекс.Директ (контекстная реклама), SEO-продвижение и др.

Таким образом, основными проблемами среды SofiLena являются нерациональная структура ассортимента, неэффективная коммуникативная политика а также отсутствие маркетингового плана для продажи конкретного вида продукта.

Руководству магазинов "Sofilena" необходимо расширять клиентскую базу для того, чтобы уменьшить остатки и получать наибольшую прибыль. Уделять отдельное внимание каждому из сегментов их потребителей.

2.4 Направление совершенствования внутренней и внешней среды предприятия

На основе проведенных анализов были выявлены следующие проблемы:

- нерациональная структура ассортимента;
- неэффективная коммуникативная политика;

Руководствуясь поставленной целью и миссией, нами были разработаны следующие рекомендации для совершенствования внутренней и внешней среды предприятия розничной торговли «SofiLena».

Для того, чтобы решить проблему товарного ассортимента, нужно в первую очередь изучить потребности потребителей. Из проведенного нами маркетингового исследования, можно сделать вывод о том, что покупателям не хватает ассортимента брюк, юбок, верхней одежды. Так как руководитель магазинов «SofiLena» сам формирует ассортимент и поставки товара, необходимо учитывать предпочтения потребителей и заказывать новые модели такие, которые бы максимально удовлетворили потребности потребителей.

Стандартный ассортимент магазина женской одежды должен состоять на 50% из базовых позиций, который постоянно находятся в наличии. Для магазинов «SofiLena» это могут быть классические и нарядные платья, брюки, пиджаки и блузки. Вторую половину должны составлять уникальные позиции и дополняющие товары.

К уникальным товарам можно отнести те модели, которые отличаются от конкурентов. Например, платья с дизайнерскими сложными элементами, вставками, жакеты из натуральных тканей и др. Дополняющими товарами для

магазинов женской одежды могут быть: утягивающее белье, колготки, пояса, ремни, украшения.

У розничных магазинов женской одежды «SofiLena» всего один поставщик и здесь появляется новая проблема - поставщик не учитывает потребности розничных торговцев.

Необходимо выстроить такие отношения с поставщиком, чтобы он учитывал потребности розничных посредников и способствовал формированию рациональной структуры ассортимента.

Так как, на данный момент невозможно в кратчайшие сроки изменить товарный ассортимент, необходимо особое внимание уделить местам размещения и выкладки товара.

«SofiLena» - это женская одежда больших размеров. Потребитель, увидев платье 56 размера, которое висит на толстой вешалке и смотрится как мешок, даже не захочет останавливаться и тем более идти на примерку. Для продавцов и руководства стоит двойная задача: сделать так, чтобы платье 56 размера, визуально на витрине смотрелось как платье 44 размера. От того, как будет оформлен зал, витрина, какие будут вешалки, какая будет атмосфера в целом, зависит деятельность розничного торгового предприятия.

Продавцы в магазинах обучены основам процесса продаж, но они сами должны выполнять функции маркетинга. Так как, именно продавцы осуществляют постоянный контакт с постоянными покупателями и с потенциальными. С помощью ежедневных опросов, наблюдения за поведением потребителей в магазинах, продавцы могут способствовать совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия. Но для начала необходимо обучить персонал своими прямыми обязанностями - продажам.

Основные этапы процесса продаж продемонстрированы на схеме (рисунок 21).

Выявление потенциальной клиентуры

Проверка клиентов

Послепродажное обслуживание

Завершение сделки

Проверка готовности клиента

Снятие возражений

Определение возражений

Проверка готовности клиента

Представление товара

Установление контакта

Рисунок 21 – Этапы процесса продаж

Процесс продажи в первую очередь влияет на продвижение новых товаров, увеличение жизненного цикла товаров, открытие новых форматов торговли, повышение степени информативности и культуры потребления покупателей, развитие и совершенствование инфраструктуры торговли, а также на организацию взаимодействия между производством и потреблением.

Презентация и демонстрация товара является особенно сложным пунктом в процессе продаж. В информационном сообщении продавца при представлении товара должны быть логически увязаны основные признаки (характеристики) особенностей, преимуществ и ценностей товара (ОПЦ). Представляя товар, нельзя ограничиваться только особенностями, иначе покупатель не увидит для себя никакой ценности (полезности) от приобретения его. Но и игнорировать особенности также не следует, поскольку отсутствие их не позволит сформировать в сознании покупателя полный его облик. При упоминании в представлении товара его преимуществ обязательно предполагается возможность (а иногда и необходимость) их демонстрации покупателю.

Следовательно, продавец должен знать свой товар, уметь в самом выгодном свете представить покупателю его преимущества. И наконец, ценность товара, полезность его для покупателя. Она вытекает из преимуществ, и продавец, демонстрируя их, должен уметь оттенить суть этих ценностей, акцентировать внимание покупателя на той полезности, которая станет для него реальной после приобретения товара.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Среда функционирования организации представляет собой комплексное воздействие факторов внутреннего и внешнего окружения на рост и развитие бизнеса. Делится на внешнюю и внутреннюю. Внутренняя - часть общей среды, находящаяся в рамках этой организации: человеческие, технические и финансовые ресурсы, а внешняя - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать извне. Внешняя подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия, основным принципом распределения которой является мера воздействия. Основными характеристиками являются сложность и изменчивость внешней среды. Основными методами анализа влияния внешней среды на организацию является SWOT и PEST анализ.

Проведенный STEP-анализа показал, что для исследуемого предприятия наиболее значимыми являются следующие факторы: финансирование исследований, законодательство по технологиям, тенденции развития новых технологий, процессов и оборудования, обеспеченность природными ресурсами, государственные приоритеты развития науки и техники, экономическая ситуация и тенденции уровень и динамика ВВП, уровень потребления и сбережения доходов населения, денежные расходы населения, уровень безработицы, трудовое, налоговое, экологическое законодательство, правительственная политика в отношении отрасли.

Внутриотраслевая конкуренция достаточно высока, угроза со стороны товаров заменителей существенна, появление новых конкурентов возможно, но не является решающим фактором в конкурентной борьбе, связи с потребителями в основном носят сложившийся долговременный характер, угроза ухода клиентов возможна, но маловероятна, влияние поставщиков находится на среднем уровне и обусловлено нестабильностью их работы.

Во второй главе проведен анализ маркетинговой деятельности предприятия «SofiLena». SofiLena – это сеть магазинов женской одежды больших размеров, которая быстро развивается, но осуществляет свою маркетинговую деятельность без планирования и анализа эффективности.

"SofiLena" - это динамично развивающаяся компания, которые имеет важные преимущества, такие как российское производство, в котором участвуют зарубежные дизайнеры, соответствие правилу цена-качество, но в то же время находится на средне-ценовом сегменте. Поэтому не стоит останавливаться,

необходимо и дальше развиваться и удивлять покупателей новыми коллекциями, эмоциями и интересной качественной продукцией.

Основными проблемами среды SofiLena являются нерациональная структура ассортимента, неэффективная коммуникативная политика а также отсутствие маркетингового плана для продажи конкретного вида продукта.

Руководству магазинов «Sofilena» необходимо расширять клиентскую базу для того, чтобы уменьшить остатки и получать наибольшую прибыль. Уделять отдельное внимание каждому из сегментов их потребителей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Банников, И.Т. Основы стратегического менеджмента: учебник / И.Т. Банников. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 528 с.
2. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ учебник. - М.: ИНФРА-М. 2013. - 256 с.
3. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с. - ISBN 978-5-16-000431-8.
4. Верин С. Современные подходы к организации стратегического менеджмента / Сергей Верин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 367 с.
5. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент Учебник // В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 624 с.
6. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с.
7. Волков, О.И. Экономика предприятия: учебник / О.И. Волков, В.К. Скляренко. - М: ИНФРА-М, 2010. - 215 с. - ISBN 978 -5-16-006306-5.
8. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
9. Жданов, В. Финансовый анализ предприятия с помощью коэффициентов и моделей: учебное пособие / В. Жданов. - СПб: Проспект, 2018. - 176 с.
10. Илышева, Н.Н. Анализ в управлении финансовым состоянием коммерческой организации // Н.Н. Илышева, С.И. Крылов - М.: Финансы и статистика, 2015 г. - 240 с.
11. Казакова Н.А. Стратегический менеджмент: учебник /Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 320 с.

12. Кальницкая И.В. Учетно-аналитическое обеспечение управления устойчивым развитием организации // Экономический анализ: теория и практика 17 (416). 2015. с. 21-32.
13. Клишевич, Н. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ: учебное пособие // Н. Б. Клишевич. - М.: КноРус, 2016. - 304 с.
14. Котлер, Ф. Стратегический анализ по Котлеру: Лучшие приемы и методы. 3-е изд. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.5.
15. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг: учебник / Жан-Жак Ламбен. - СПб.: Наука, 2011. - 217 с. - ISBN 978-5-02-025833-9.
16. Лейченко И.В. Сущность и проблемы анализа внутренней и внешней среды организации//Образование, наука, производство Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2015. С. 3862-3866
17. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / И.М. Синяева и др. М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. 383 с.
18. Окольнишникова И.Ю., Шевров В.Ю. Развитие предпринимательских структур на основе оценки использования их ресурсного потенциала // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент» 2014. том 8. № 3. с. 81-91.
19. Пичурин И.И. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие/Пичурин И.И., Обухов О.В., Ориашвили Н.Д./ М.: ЮИТИ-ДАНА, 2011. 381 с.
20. Путятин А.Е. Экономическая диагностика организации на основе применения маркетингового анализа внешней и внутренней среды//Путятин А.Е., Сазонов А.А., Лаврова Л.А.//Успехи современной науки. 2017. Т. 4. № 3. С. 67-69.
21. Сидорин А.В. Методический подход к анализу внешней и внутренней среды организации с целью разработки ее адаптивной стратегии//Сидорин А.В., Сидорин В.В./Теория. Практика. Инновации. 2016. № 2 (2). С. 44-71
22. Соловьев Б.А. Маркетинг: учебник для студентов. М.: Инфра-М, 2013. 335 с.