

Содержание:

Введение

В непростых условиях функционирования оценка и учет факторов функционирования предприятия- основа роста конкурентоспособности и прибыльности любого бизнеса. Учет состояния и влияния на деятельность предприятия факторов окружения предприятия возможно в ходе диагностики организационной среды функционирования.

Результат диагностики позволяет руководству принимать решения производственно-хозяйственного, инновационного характера, является основой для реализации решений, снижающих выявленные отрицательные явления или поддерживающих положительные тенденции во внешней и внутренней среде функционирования предприятия.

Анализ окружающей среды является отправной точкой планирования развития предприятия на краткосрочную и долгосрочную перспективы.

Отсюда понятна актуальность исследуемой в курсовой работе темы.

Целью курсовой работы является рассмотрение теоретических и практических основ диагностики факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Для достижения поставленной цели в курсовой работе необходимо решить ряд задач:

- 1) рассмотреть понятие организационной среды и необходимость ее диагностики;
- 2) выделить методы оценки внутренней среды предприятия;
- 3) изучить методы анализа внешней среды функционирования предприятия.
- 4) изучить факторы внешней среды ОАО Концерт «Калина»;
- 5) оценить внутреннюю среду ОАО «Концерн «Калина»;
- 6) выделить проблемы и перспективы развития ОАО Концерн «Калина».

Состав факторов внешней и внутренней организационной среды, процесс диагностики рассматривается в трудах многих ученых и практиков маркетинга и стратегического менеджмента. Многие авторы (например, И. Ансофф, В.Д. Шкардун, Р. Грант) обращают внимание на важность рассмотрения внутренней среды предприятия, но не дают четких структурированных схем ее анализа, тогда как процедура анализа внешней среды более разработана.

Подходы к проведению процедуры анализа, предлагаемые в литературе, сводятся к тому, что необходимо рассматривать и анализировать ряд направлений: макросреда, микросреда, внутренняя среда. При этом одни экономисты предлагают сначала рассматривать ситуацию с точки зрения оценки внешней среды, а только потом с позиции оценки внутренней среды, другие предлагают обратный порядок диагностики организационной среды. По нашему мнению анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия необходимо проводить параллельно и во взаимосвязи с другими элементами.

Теоретической основой написания курсовой работы является учебная литература, источники периодической печати и сети Интернет в области маркетинга, экономического анализа, анализа факторов внешней и внутренней среды.

1 Теоретические основы анализа организационной среды

1.1 Понятие организационной среды функционирования и необходимость ее диагностики

В системе рыночных отношений особое значение для руководства предприятий приобретает знание об основных тенденциях и факторах внешнего окружения, которые могут оказать влияние на функционирование подконтрольного хозяйствующего субъекта и должны учитываться при разработке стратегических и тактических мероприятий, направленных на обеспечение его выживаемости и эффективности в долгосрочной перспективе [13].

В стратегическом менеджменте совокупность факторов влияния называется организационной средой функционирования предприятия, конкурентной средой, в маркетинге совокупность данных факторов называется маркетинговой средой. В нашей работе будем рассматривать данные понятия как синонимы.

Организационная среда, постоянно изменяется и развивается, формируя при этом условия функционирования организации, требуя выработки адаптивности и гибкости, взаимосвязи стратегии и тактики маркетинга с влиянием факторов внешней и внутренней среды. Некоторые изменения среды очевидны и конкретны. В этом случае компания в состоянии дать оценку и принять соответствующие меры, другие скрыты, и их состояние может быть определено по «слабым» сигналам [12].

Постоянное наблюдение и контроль за изменением среды функционирования в совокупности каждого из ее факторов в частности требует формирования четко работающей системы наблюдения, которая должна быть основана на эффективных методах сбора и анализа среды. Ограничить организацию от потрясений и нивелировать отрицательные тенденции развития в целях повышения устойчивости и конкурентоспособности организации позволяет своевременное поступление информации об изменениях в организационной среде.

Факторы организационной среды постоянно влияют на эффективность функционирования предприятия (рисунок 1).



Рисунок 1- Среда функционирования предприятия [2, с. 58]

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 [14].

Внешняя среда состоит из двух частей: макросреды и микросреды. Микросреда включает многие заинтересованные группы, которые находятся под влиянием основной работы организации или оказывают на нее влияние. В последнее время благодаря развитию стратегического маркетинга, ориентированного не только на исследование покупателей и конкурентов, а на все заинтересованные группы, состав ближнего окружения увеличился [9, с. 45].

Макросреда включает заданные условия деятельности организации, которые необходимо учитывать при управлении и разработке стратегии развития [2, с. 58].

Эти условия не поддаются контролю фирмы, но компания может и должна внимательно следить за ними и реагировать на их действия.

Макросреда складывается из шести основных сил: демографическая среда, экономическая среда, природная среда, научно-техническая среда, политическая среда, культурная среда.

Демографическая среда. На потребительском рынке исключительно важное значение имеет оценка влияния демографических факторов: численность населения и темпы его изменения определяют число и динамику потребителей; распределение населения по доходу активно влияет на процесс формирования спроса и его структуры; половозрастной состав населения связан с дифференциацией потребления.

Экономическая среда. Помимо самих людей, для рынков важна еще и их покупательная способность. Общий уровень покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений, от доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономический кризис в стране, высокий уровень безработицы, высокая стоимость кредитов и их недоступность для большей части населения.

Природная среда. Изменения экологической обстановки сказываются и на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку. Также на маркетинговых возможностях фирм сказывается дефицит и истощение некоторых видов сырья, повышение цены на различные виды энергии, загрязнение окружающей среды.

Научно-техническая среда. Наиболее драматичной силой, определяющей людские судьбы, оказалась техническая и прикладная наука. Развитие науки и техники является главным фактором экономического роста не первое столетие.

Политическая среда. На маркетинговых решениях, сильно сказываются события в политической среде. Эта среда складывается из законов, нормативных документов государственных учреждений, требований групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации, на отдельных лиц и ограничивают свободу их действий.

Культурная среда. Люди живут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности и нормы поведения.

Наряду с макропроцессами большое значение имеет также микросреда маркетинга. Микросреда маркетинга- группы людей, проявляющие реальный или потенциальный интерес к организации или оказывающие влияние на ее способность достигать поставленных целей. Среда маркетинга может быть условно представлена различными субъектами рынка: потребители, конкуренты, поставщики, посредники и другие.

По словам Ф. Котлера, микросреда включает силы, имеющие непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям по обслуживанию клиентуры. Микросреда в свою очередь может быть подразделена на две составляющие: внутреннюю и внешнюю [3, с. 78].

Внешней микросредой маркетинга является та окружающая среда, на которую организация выходит со своими маркетинговыми мероприятиями.

В микросреде действуют внешние силы, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее деловым возможностям: поставщики, клиенты, посредники, потребители, конкуренты и общественность. В некоммерческой сфере внешняя микросреда включает также спонсоров, благотворителей, волонтеров.

К внутренней микросреде маркетинга относятся функциональные структуры предприятия, обеспечивающие управление, разработку и испытания новых товаров, их серийное производство, продвижение товаров к покупателям, обслуживание и обеспечение запасными частями, обучение методам работы персонала с покупателем, взаимоотношения с поставщиками сырья, материалов. В понятие внутренняя среда входят также квалификация кадров, их правильное использование, система передачи информации от верхних этажей управления к нижним и обратно.

Существует модель разделение элементов внутренней среды предприятия на две группы: «жесткую» и «мягкую». В «жесткую» группу входит стратегия, структура и системы. «Мягкая» группа выделяет: персонал, общие ценности, навыки и умения, стиль. Недостаток данной модели проявляется в том, что она не затрагивает многие основные элементы функционирования компании, например, некоторые бизнес- процессы. Однако дает основную информацию о возможностях и недостатках фирмы, которая может быть полезной для принятия стратегических решений [4, с. 1233]

Новым подходом в отечественных исследованиях внутренней среды организации является модель И. Б. Гуркова [15] развивающая ресурсную концепцию

стратегического менеджмента (ключевых компетенций, динамических способностей) зарубежных исследователей К. Прахалада, Г. Хамела, Р. Гранта, Д. Дж. Коллиза, и др.

Гурков И. Б. представляет организацию как систему стратегических ресурсов, включающих все элементы материального и нематериального мира, которые организации пытаются использовать для достижения своих стратегических целей. Автор различает: финансовые ресурсы; ресурсы отношений (наличие преференцированных связей, лицензий, прав); технологические ресурсы производства (способности соединять отдельные элементы материального мира новым, потенциально более эффективным способом); организационные ресурсы [7, с. 1294].

Диагностика среды функционирования способствует выявлению и оценке составных элементов внешней и внутренней маркетинговой среды предприятия и на основании полученных данных принимать эффективные управленческие решения в области производства, сбыта, финансов, персонала и других.

Система информационного обеспечения комплексного организационного анализа состоит из внутренней информации, внешней информации, информации маркетинговых исследований [1, с. 39].

Система внутренней информации- это бухгалтерская и статистическая отчетность, оперативная и текущая производственная и научно-техническая информация о работе предприятия.

Система внешней информации- совокупность сведений о состоянии инфраструктуры рынка, поведении контрагентов, мероприятиях в области государственного регулирования рыночных механизмов, то есть о состоянии факторов внешней среды организации. Эти данные сосредоточены в публикуемых периодических и специальных изданиях, статистических сборниках, обзоров коммерческих исследовательских организаций; в результате бесед с потребителями, поставщиками, дистрибьюторами и другими внешними по отношению к организации лицами; путем проведения промышленного и коммерческого шпионажа.

Таким образом, можно сказать, что анализ среды функционирования- это совокупность мероприятий по анализу и изучению рыночной конъюнктуры, динамики и объемов спроса и предложения, потребительского поведения, ценовой динамики с целью улучшения продвижения собственных товаров и завоевания

конкурентных преимуществ, а также оценка технологии, персонала, финансов, маркетинга и других факторов внутренней среды.

1.2 Методы оценки внутренней среды предприятия

Диагностика внутренней организационной среды предприятия позволяет определить потенциал и конкурентные возможности предприятия на рынке. Внутренняя среда зависит от количества и качества ресурсов, имеющих в распоряжении организации. В ходе диагностики факторов внутренней среды организации необходимо акцентировать внимание на ключевых компетенциях, которые приводят к формированию конкурентных рыночных преимуществ организации.

В процессе анализа положение компании исследуется по пяти параметрам [18]:

- 1) эффективность действующей стратегии компании;
- 2) сильные и слабые стороны компании;
- 3) конкурентоспособность компании по ценам и издержкам;
- 4) устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками;
- 5) стратегические проблемы компании.

Стратегию можно оценить по следующим показателям [19]:

- а) рост объема продаж компании по сравнению с ростом объема продаж в отрасли; увеличение (уменьшение) доли рынка;
- б) привлечение новых потребителей в достаточном количестве при сохранении прежних;
- в) изменение прибыли компании и ее сравнение с прибылью конкурентов;
- г) динамика таких показателей, как чистая прибыль, окупаемость инвестиций, добавленная экономическая стоимость; их сравнение с аналогичными показателями основных конкурентов;
- д) изменение финансового состояния компании и ее кредитного рейтинга;

е) улучшение (ухудшение) таких внутренних показателей, как себестоимость единицы продукции, процент брака, удельный вес отходов, мотивация и моральный дух персонала, количество возвратов продукции, оборачиваемость запасов и прочих;

ж) динамика курса акций компании и соотношение рыночной и номинальной стоимости акций в оценке акционеров (при сравнении с теми же показателями других компаний отрасли);

и) лидерство компании в технологиях, инновациях, электронной коммерции, качестве продукции, скорости исполнения заказов, уровне цен, быстроте вывода на рынок новых товаров и других параметрах, на основе которых потребители выбирают торговую марку.

В полном объеме диагностика внутренней организационной среды доступна только крупным организациям. Однако в условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий для получения ответа на остальные выделенные вопросы применяют четыре вида анализа [20]: SWOT-анализ; анализ цепочки ценностей; стратегический анализ издержек; комплексная оценка конкурентоспособности компании.

Как основной инструмент маркетингового анализа используют матрицу SWOT-анализа. Для анализа внутренней среды предприятия используют только часть матрицы- определение сильных и слабых сторон предприятия. Полностью результаты матрицы SWOT- анализа используют при проведении интегрированного стратегического анализа предприятия.

SWOT-анализ- это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы [5, с. 386]

В качестве метода анализа внутренней среды предприятия наряду со SWOT-анализом используется SNW-анализ- усовершенствованный анализ сильных и слабых сторон.

SNW-анализ представляет собой выявление наиболее значимой информации о внутренней среде организации и их оценку по критерию «хорошо- нейтрально-плохо». В отличие от анализа сильных и слабых сторон SNW-анализ также предполагает среднее рыночное состояние (N), что можно отнести к

положительным моментам использования метода [16].

Важнейшей частью диагностики маркетинговой среды является оценка конкурентоспособности компании по издержкам. Метод стратегического анализа издержек предназначен для сравнения издержек основных конкурентов и определения конкурентной позиции компании по издержкам относительно конкурентов. Стратегический анализ издержек тесно связан с понятием цепочки ценности, включающей все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю и позволяющей определить основные и вспомогательные виды деятельности предприятия. Среди основных видов деятельности организации выделяют следующие: материально-техническое обеспечение; изготовление; распространение; продажа и маркетинг; сервисное обслуживание. Вспомогательные виды деятельности: исследования и разработки; управление персоналом; администрирование.

Выделив основные звенья цепочки ценности компании, переходят к преобразованию данных об издержках каждого звена в данные об издержках по видам деятельности. Степень детализации затрат зависит от их экономического содержания и от того, насколько этот процесс важен для анализа.

Самый сложный этап- получение информации об издержках и организации работы других компаний, главное в таком исследовании не перейти границы этического поведения.

Также при анализе внутренней среды предприятия проводят анализ конкурентной позиции. Самый перспективный метод определения прочности конкурентной позиции компании - количественная оценка ключевых факторов успеха, конкурентных ресурсов и возможностей [12]. Большую часть информации для оценки конкурентного положения компания дают предыдущие этапы исследования. Анализ отрасли и конкуренции выявляет ключевые факторы успеха и конкурентные возможности, определяющие лидерство или отставание компании.

Цель анализа стратегических проблем организации- изучение и нивелирование факторов среды, препятствующих достижению конкурентоспособности и успеха организации. В ходе диагностики положения организации на рынке и анализа отрасли и конкурентной среды формируется список проблем, на которые менеджеры компании должны обратить внимание в первую очередь. То есть, выявление проблем, решение которых необходимо для финансового и конкурентного успеха организации в долгосрочной перспективе - один из

важнейших элементов менеджмента компании.

В ходе анализа внутренней среды также применяются экономико-математические методы. При этом данные методы хорошо работают только при наличии требуемой информации, при нечеткости и не полного объема исходной информации о внешней и внутренней среде предприятия, возможны серьезные ошибки, сводящие к нулю результаты, полученные при моделировании стратегических альтернатив.

При работе со сложными экономическими системами, в условиях неполной и нечеткой информации успешно применяются методы человеко-машинных систем. Их достоинство заключается в разделении труда между компьютерной системой и специалистом: все вычисления выполняются компьютером, а выводы делаются специалистом.

Сложность таких методов - в необходимости построения распределенных систем поддержки формирования решений и заполнения их свежей информацией. При невозможности отслеживания адекватности компьютерной системы поддержки формирования решений быстро меняющейся реальности предприятия и при невозможности оперативно обновлять информацию применение человеко-машинных систем наталкивается на свои пределы. Другим недостатком человеко-машинных систем являются информационные перегрузки: пользователям необходимо выделять из общего объема информации нужную в данный момент из маловажной и второстепенной. Плохое владение данным навыком ведет к отказу от применения человеко-машинных систем.

Методы маркетингового анализа на основе оценки экономической эффективности также не всегда применимы, так как требуют полной и четкой информации и формализуемых критериев ее оценки. При наличии неформализуемых критериев, неполной, быстро меняющейся, нечеткой информации применение данных методов не целесообразно.

Таким образом, диагностика внутренней среды предприятия включает в себя главным образом, аналитические методы, основанные на финансовых показателях, а также на выявлении слабых и сильных сторон предприятия. Полученные в ходе анализа внутренней среды результаты должны быть оценены в совокупности с результатами анализа внешней среды предприятия и оценены в динамике.

1.3 Анализ внешней среды функционирования предприятия

Традиционно анализ макросреды проводят с помощью PEST-анализа, предполагающего выделение четырех аспектов среды: политико-правового (P); экономического (E); социально-культурного (S); технологического (T).

Существуют также версии PEST-анализа с расширенным набором факторов, находящихся в рассмотрении исследователя, при этом сутью анализа является факторный анализ, позволяющий оценить влияние каждого из выделенных факторов на рынок и деятельность предприятия. В последнее время с ростом важности экологического фактора крупные компании оценивают влияние изменений в экологии на отраслевые стандарты и качество продукции предприятий [11, с. 309].

Предприятия, ориентированные на активное внедрение инноваций, специальным исследованиям подвергают технологический фактор, прогнозируя научно-технический прогресс. За рубежом такие прогнозы получили название форсайтов - оценки долгосрочных перспектив науки, технологии, экономики и общества для определения стратегических направлений исследований и новых технологий, способных принести максимальные социально-экономические результаты.

Для прогнозирования состояния всей макросреды используются такие сложные методы социально-экономического моделирования как имитационное моделирование, когнитивное моделирование, сценарное планирование и другие.

Имитационное, когнитивное и сценарное моделирование может использоваться на любом уровне внешней среды как методология комплексного анализа и прогнозирования будущего (рисунок 2).

Оценка влияния стейкхолдеров на функционирование организации- это второй инструмент оценки внешней среды.

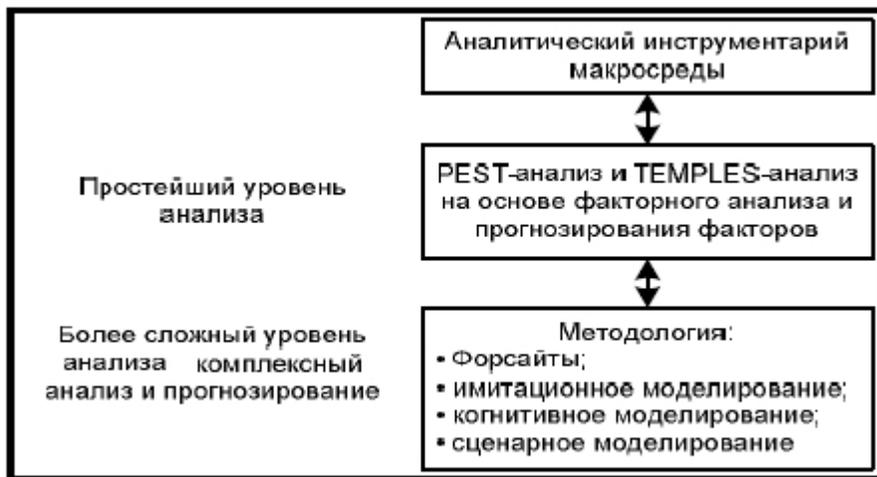


Рисунок 2- Аналитический инструментарий диагностики внешней макросреды предприятия [11, с. 310]

Понимание того, кто является ключевой группой при принятии решений относительно развития организации, осознание уровня поддержки и вовлеченности того или иного ключевого игрока – это ключевой фактор, если организация заинтересована в успехе своих стратегических планов [8, с. 120].

Основными инструментами анализа стейкхолдеров выступают методы анализа репутации компании. Чаще всего инструментом такой оценки выступает репутационный аудит.

Сущность и методика проведения репутационного аудита представлена в работе Гавришина К.В. [6, с. 105]. Согласно его мнению, в основе репутационного аудита лежат качественные методы исследований - контент-анализ (анализ документов, текстов, предназначенных для коммуникации с внешней средой, публикаций деловой и финансовой прессы, обзоров аналитиков рынка), а также экспертные интервью с менеджментом.

К внешней микросреде относят следующих стейкхолдеров: покупатели (потребители), поставщики, посредники, а также конкуренты. Однако среди всех видов стейкхолдеров микросреды следует выделять партнеров, то есть тех, кто включен в самый близкий круг тесного взаимодействия с предприятием.

Аналитический инструментарий диагностики состояния микросреды формируется следующими методами [11, с. 310]:

1) методы анализа отраслевого рынка: анализ тенденций спроса и предложения; жизненного цикла основного продукта отрасли; динамики емкости рынка;

динамики оптовых и розничных цен и прочие. По результатам анализа осуществляется прогнозирование всех названных параметров.

2) методы анализа покупателей: сегментация рынка и поиск свободной рыночной ниши; анализ профиля сегментов покупателей; исследование мотивов и поведения покупателей.

3) методы анализа поставщиков: анализ структуры рынка закупок; степени его монополизации; анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка закупок (закупочных цен) и прочие.

4) методы анализа посредников: сегментация посредников, анализ профиля посредников (набор характеристики); характеристика каналов сбыта.

5) методы анализа конкурентов: анализ 5 сил Портера, стратегическая группировка, оценка действий конкурентов, выделение ключевых факторов успеха отрасли.

В качестве одного из методов анализа внешней среды следует также выделить современный метод изучения лучших компаний и бизнес-процессов – бенчмаркинг (рисунок 3). Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск оценки и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения.

В отношении партнеров предприятия осуществляются исследования характеристики взаимоотношений с ними, определяющих их силу (тесноту), надежность, удовлетворенность, что вместе формирует высокую структурированность партнерской сети и создает на входе в нее высокие барьеры для новичков, способствуя стабильности отношений, сокращению транзакционных издержек, росту доверия и взаимопомощи внутри сети.

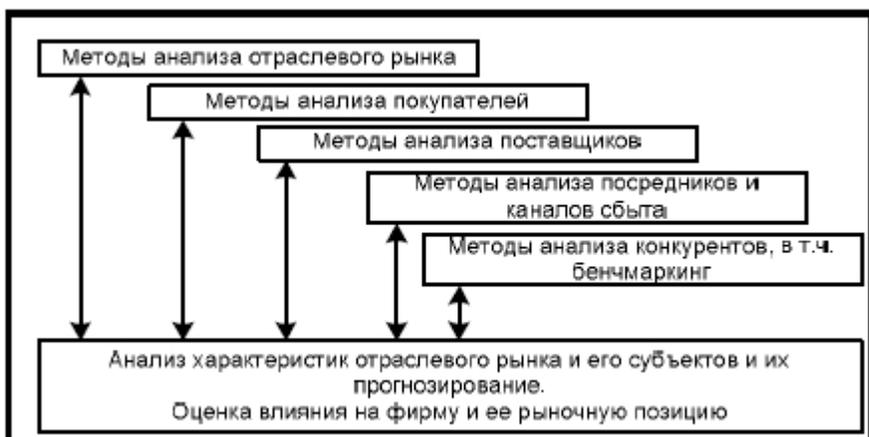


Рисунок 3- Методы диагностики внешней среды [11, с. 311]

Оценка сущности и характеристики отношений предприятия с его партнерами осуществляется на базе методологии сетевого подхода, которая была заимствована специалистами промышленного маркетинга у социологов [11, с. 310].

Сетевой подход имеет свой специфический инструментарий, сутью которого являются опросы партнеров для определения характеристики их взаимоотношений с предприятием (инициатором опроса). Если в результате опроса отношения характеризуются позитивно, то считается, что предприятие правильно управляет отношениями и партнеры лояльны в долгосрочной перспективе. Если же характеристики отношений имеют негативный оттенок, то лояльность партнеров низкая, что может привести к разрыву отношений и дестабилизации всей цепочки создания ценности.

Завершается анализ внешней среды SWOT-анализом, раскрывающим сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы. Анализ факторов внешней среды позволяет провести только часть SWOT -анализа - анализ возможностей и угроз. Детальный анализ сильных и слабых сторон требует проведения детального анализа внутренней среды предприятия.

Обобщая классификацию аналитического инструментария диагностики состояния внешней среды можно отметить, что выбор тех или иных методов анализа осуществляет менеджер в зависимости от: целей исследования; имеющихся ресурсов; контекста, в котором находится предприятие.

Общий подход к анализу внешней среды следующий [19]:

- 1) факторный анализ внешней среды и выделение наиболее значимых с точки зрения влияния на предприятие факторов (факторов влияния);
- 2) детальный анализ фактора влияния, его текущего состояния и прогнозирование его состояния в будущем;
- 3) оценка связи между фактором влияния (фактором внешней среды) и характеристиками внутренней среды предприятия (показателями его хозяйственно- сбытовой деятельности);
- 4) прогнозирование состояния предприятия в будущем (превентивная диагностика) в зависимости от состояния факторов влияния и разработка рекомендаций по корректировке текущих целей и стратегий.

Полученные результаты анализа внешней и внутренней среды должны воплощаться в деятельности организации посредством формулирования и выполнения видения, миссия, политики и целей [10, с. 45].

Таким образом, диагностика внешней среды предприятия позволяет выявить отраслевые тенденции, спрогнозировать их и оценить их влияние на состояние и деятельность предприятия. По результатам анализа может быть осуществлена корректировка целей и стратегии предприятия, либо его тактики. Анализ внешней среды должен проводиться параллельно анализу внутренней среды. По результатам анализа необходимо искать зависимости факторов (показателей) внутренней среды от факторов внешней среды для разработки эффективной стратегии функционирования предприятия.

2 Анализ внешней и внутренней среды ОАО Концерн «Калина»

2.1 Краткая характеристика ОАО Концерн «Калина»

ОАО Концерн «Калина»- ведущий производитель косметической продукции на российском рынке. Портфель торговых марок компании включает в себя такие хорошо известные и любимые многими бренды, как «Чистая линия», «Черный жемчуг», «Бархатные ручки», «100 рецептов красоты», «Лесной бальзам», «Маленькая фея» и многие другие.

Ассортимент продукции Концерна «Калина» насчитывает более 1000 наименований- это средства по уходу за лицом, телом и руками, средства по уходу за волосами, полостью рта, а также детская косметика. Ежегодно компания предлагает своим потребителям более 300 инноваций, а производство насчитывает до 1,8 млн. единиц продукции в день.

Продукция поставляется во все бывшие страны Советского Союза, в том числе страны Прибалтики, Беларусь, Украину, Казахстан, Узбекистан. Знают ее и в странах дальнего зарубежья- от Канады до Тайваня.

С 2011 года ОАО Концерн «Калина» входит в состав международной компании Unilever. В 2012 году Концерн отметил свой 70-летний юбилей.

В 2013 году сразу два бренда Концерна стали лауреатами ежегодной премии народного доверия «Марка №1 в России». Лучшим среди кремов для рук признан крем торговой марки «Бархатные ручки», бренд «Чистая линия»- лучшим в категории шампуней.

2.2 Анализ внешней среды ОАО Концерт «Калина»

Рассмотрим факторы внешней среды функционирования ОАО Концерн «Калина». Макросреда включает комплекс условий организации бизнеса и маркетинговой деятельности фирмы в конкретном рыночном пространстве. Основными элементами макросреды являются факторы: демографические, природно-географические и экологические, экономические, научно-технические, политические, правовые, культурные, социальные.

Несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, российский рынок косметики и парфюмерии занимает в ТОП-10 Европы почетное четвертое место, уступая только англичанам, немцам и французам. Согласно исследованиям РБК.research, Россия занимает 3% от мирового оборота товаров из этого сегмента, и эта доля растет с каждым годом.

Особенностью реализации товаров на рынке косметики и парфюмерии России в последние годы стало уменьшение доли прямых продаж, активной работой ритейла в регионах, благодаря чему массово открываются новые магазины и расширяются сети. Наблюдается снижение географической концентрации рынка косметики и парфюмерии вокруг Москвы или Санкт-Петербурга, как это было до последнего времени, растет доля региональных компаний и операторов, которые создают и развивают собственные сети.

Объем и динамика объема косметического рынка России в 2012- 2015 годах представлены на рисунке 4.

Одним из самых перспективных направлений развития является элитная косметика и косметика класса «люкс», детская косметика, мужская косметика, SPA и SPF-косметика.

При этом недооценен сегмент рынка небольших городов, который является достаточно перспективным, так как его нельзя считать достаточно насыщенным. При этом потребуются много времени на воспитание и изменение сознания регионального потребителя.

Однако в последнее время ситуация на рынке стала меняться не в пользу российских производителей, это происходит за счет того, что цены на продукцию российских производителей немного ниже, чем цены на продукцию западного производства.

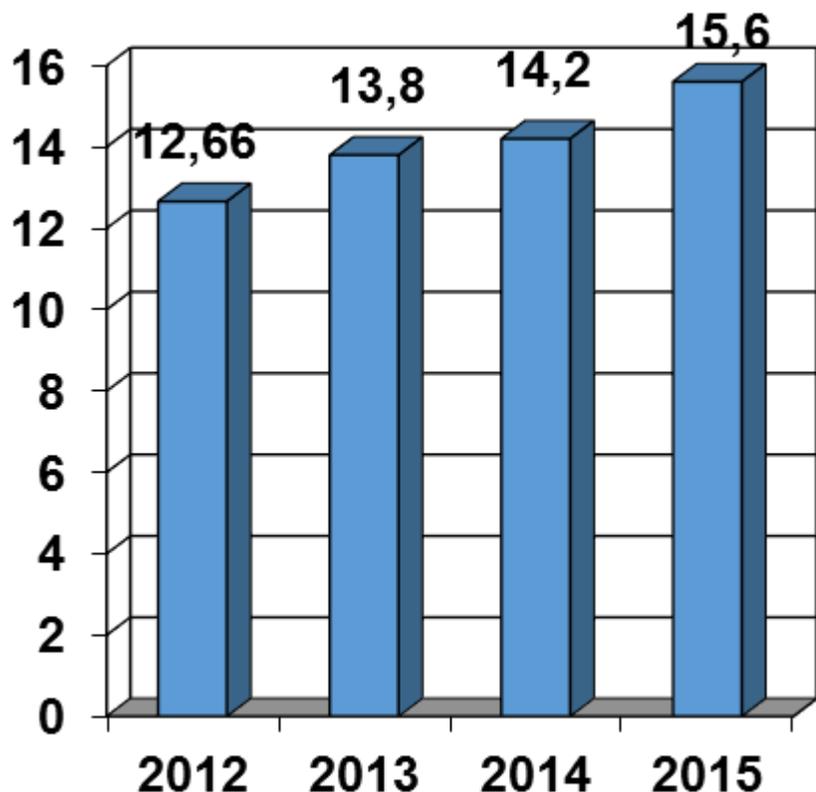


Рисунок 4- Объем российского рынка косметики и парфюмерии, млрд. долл. [17]

Крупные магазины напрямую заключают договора поставки с зарубежными компаниями- производителями, что значительно снижает закупочную стоимость продукции. Кроме того, иностранные компании открывают на территории России собственные производства. Таким образом, преимущество в цене, которое было раньше главным аргументом российских компаний стало теряться.

На первый план стали выступать такие показатели, как значимость товарного знака, качество оформления продукции, известность самой марки, помогающие покупателю выделять товар из ряда конкурирующих марок. В этом плане концерн чувствует себя достаточно уверенно.

К факторам, которые оказывают негативное влияние на прибыльность деятельности концерна относится ухудшение экономического состояния страны, значительное увеличение процентных ставок по кредитам, высокая инфляция, возможное изменение законодательства, существенно затрудняющее

хозяйственную деятельность.

Микросреда предприятия- это группы фирм, организаций или отдельных лиц, которые имеют непосредственные связи или прямое отношение к обеспечению успешного бизнеса и маркетинговой работы.

К основным элементам микросреды относят: данное предприятие, его конкурентов, потребителей продукции, поставщиков, контактные аудитории.

Предприятие: компания проводит активную маркетинговую политику- постоянно создаются и выводятся на рынок новинки продукции, усиливается рекламная поддержка ключевых брендов. Проводятся мероприятия, направленные на повышение лояльности потребителей к брендам компании, увеличению показателей узнаваемости продукции концерна.

Создание новых продуктов напрямую увязано с тенденциями происходящих на рынке изменений. Эффективный процесс создания новых продуктов является одним из конкурентных преимуществ ОАО «Калина» и имеет определяющее значение для роста компании в будущем. Отдел маркетинга на основе анализа таких тенденций формирует представление о новых продуктах, которые концерн может вывести на рынок. Результаты регулярного анализа ложатся в основу предложений по созданию новых продуктов. Научно- исследовательский центр концерна ОАО «Калина», основываясь на глубоком знании свойств парфюмерно- косметических ингредиентов и постоянном изучении эффектов от их использования, предлагает уникальные рецепты и формулы для придания новых характеристик выпускаемым продуктам концерна.

Концерн активно отстаивает свои права на интеллектуальную собственность в случае недобросовестного поведения со стороны конкурентов. Каждый новый продукт и разработанные формулы и рецепты получают соответствующую патентную защиту. Сроки действия патентов (свидетельств, лицензий) на товарные знаки концерна строго отслеживаются, действие свидетельств своевременно продлевается.

Конкуренты: компания конкурирует по всему товарному ассортименту со многими крупными российскими и зарубежными производителями. Основные конкуренты концерна- это компании Avon Products, L'Oreal Russia, Schwarzkopf&Henkel.

Важным фактором конкуренции являются цена, качество продукта и обновление ассортимента. ОАО «Калина» стремится удерживать конкурентное преимущество

путем постоянного обновления ассортимента продукции и обеспечение массовой рекламной поддержки.

Конкуренция может негативно сказаться на деятельности концерна, но в настоящее время компания занимает сильную конкурентную позицию на российском рынке парфюмерно-косметической продукции.

Конкурентные преимущества ОАО «Калина»:

- 1) лидерство в ключевых сегментах российского рынка парфюмерно-косметического рынка РФ на основе высоких показателей узнаваемости брендов концерна;
- 2) самая широкая и эффективная сеть дистрибьюции парфюмерно-косметической продукции в России;
- 3) гибкость ценовой политики, позволяющая устанавливать небольшую по сравнению с иностранными конкурентами цену на продукцию, при уровне качества сопоставимом с уровнем качества зарубежных брендов;
- 4) эффективный процесс создания новых продуктов на основе глубокого изучения предпочтений потребителей и использование инновационных идей собственного научно-исследовательского центра;
- 5) использование современных технологий и постоянно обновляемого производственного оборудования, позволяющих выпускать соответствующую международным стандартам качества продукцию при оптимальном уровне затрат;
- 6) нацеленная на достижение высоких результатов команда руководителей, обладающих профессиональным опытом, знанием специфики парфюмерно-косметического рынка, финансовым мышлением и четким стратегическим видением дальнейшего развития концерна.

При этом перед западными производителями у концерна есть еще одно преимущество: близость к потребителю, что позволяет своевременно отслеживать данные о специфике поведения потребителей, оперативно реагировать на изменение их поведения и предпочтений и быстро реагировать на изменения.

В концерне работают не только высококвалифицированная команда руководителей, но и простые служащие и рабочие, квалификация которых находится на достаточно высоком уровне. Компания крайне заинтересована в

сохранении существующей команды сотрудников, работа которых и привела к наблюдаемой в настоящее время успешной деятельности концерна.

На сбыт продукции компании могут негативно повлиять изменение в режимах налогообложения, валютном и таможенном законодательстве тех стран, куда концерн экспортирует свою продукцию. Большая часть продаж компании приходится на Россию, остальные продажи дифференцированы географически, поэтому в случае неблагоприятного развития событий негативные изменения сектора одной из стран не приведут к существенному снижению продаж концерна.

Потребители: снижение благосостояния потребителей в условиях мирового финансового кризиса приводит к снижению объема продаж концерна. При этом у населения сложилась культура потребления продукции парфюмерно-косметического рынка, доля «серой» и контрафактной косметики и парфюмерии на рынке сокращается. Потребители достаточно лояльны к брендам компании, оценивают качество продукции как высокое.

Поставщики: большинство ингредиентов, используемых при создании новых продуктов, закупается у ведущих мировых поставщиков сырья (например, Symrise, BASF). Влияние этой составляющей микросреды концерна достаточно велико, поскольку для работы компании требуются достаточно специфические ингредиенты, требования к их качеству очень жесткие. Потеря устоявшихся связей с существующими поставщиками отрицательно скажется на процессе производства, может даже привести к остановке производства некоторых групп товаров, и в итоге к большим убыткам.

Дистрибьютеры: ОАО «Калина» обладает одной из самых сильных и наиболее эффективных на российском потребительском рынке дистрибьюторских сетей. Она насчитывает 225 дилеров (по состоянию на конец 2008 года), продукция концерна продается в 70780 торговых точках в 122 городах России и стран СНГ. На конец декабря 2008 концерном было заключено 39 прямых договоров с розничными сетями в России и в Украине. Все дилеры являются независимыми компаниями, проходят тщательный отбор и получают право подписать дилерское соглашение только после нескольких лет безукоризненной работы с концерном.

Компания в достаточной степени зависит от своих дилеров, так как не работает с розничными магазинами напрямую, за формирование имиджа Концерна перед розничными потребителями ответственны дистрибьютеры.

Контактные аудитории: компания ОАО «Калина» является постоянным участником и победителем специализированных выставок. Концерн с 1997 года является членом Российской парфюмерно-косметической ассоциации, вырабатывающего рекомендации по развитию парфюмерно-косметической отрасли России. Достаточно большой объем средств тратится на рекламные акции в различных СМИ, на телевидении, сети Интернет. При этом опережающий рост расходов на рекламу влечет снижение рентабельности деятельности Концерна.

Таким образом, факторы внешней среды Концерна, также, как и в целом по стране за последнее время оказывают сильное негативное воздействие на деятельность предприятия.

2.3 Оценка факторов внутренней среды ОАО «Концерн «Калина»

Рассмотрим факторы внутренней среды ОАО Концерн «Калина».

Миссия и ценности ОАО Концерн «Калина». Миссия: Создание лидирующих брендов на рынках косметики и парфюмерии.

Видение: Стать к 2025 году лидером на косметическом рынке России.

Ценности компании: лидерство; честность; результативность [17].

Стратегия основана на воспринимаемой ценности товара, опирается на знание и понимание конечного использования товара и восприятия его потребителем. Главная идея стратегии заключается в том, что покупатель сравнивает затраты на товар не с экономической, а с субъективной ценностью данного товара и цена при этом должна обеспечивать наилучшее соотношение достоинств товара и затрат данного потребителя на него. Стратегия роста ОАО Калина «Калина» заключается в разработке новых брендов и выведение их на рынок, а также выход на большое количество зарубежных рынков.

Отразим ниже стратегические цели функционирования ОАО «Концерн «Калина»:

- 1) увеличить размер привлекаемого финансирования и оптимизировать расходы;
- 2) рост сбыта и прибыли.
- 3) увеличить долю рынка;
- 4) разработка и выведение на рынок новые продукты ежегодно.

5) уменьшить текучесть кадров;

б) повышать уровень квалификации сотрудников.

Таким образом, Концерн ОАО «Калина» достаточно четко представляет себе направления движения, цели функционирования на конечном этапе будут закреплены в точных цифровых значениях, происходит постоянный контроль их исполнения.

Технология. Все продукты Концерна производятся на современном оборудовании и проходят постоянный контроль качества. В их разработке принимают участие лучшие европейские косметические лаборатории. Концерн использует только самые современные и надежные компоненты. Косметика разрабатывается при участии мировых специалистов (например, итальянской фирмы Intercos SPA).

В составе Концерна «Калина» работает собственный Научно-исследовательский центр (созданный в 2000-2001 годах), деятельность которого направлена на разработку новых товаров, прежде всего косметических, основу которых составляют натуральные компоненты. Использование уникальных формул и рецептов на основе натуральных и естественных компонентов при создании продуктов Концерна позволяют удовлетворить самые разнообразные и взыскательные предпочтения потребителей, для которых в настоящее время натуральность приобретаемых продуктов становится решающим фактором при выборе косметики.

Ежегодно в научно-производственном центре разрабатывается в среднем от 100 до 200 видов новых товаров (либо модификаций уже существующих), более половины разработок поступает в производство и выводится на рынок ежегодно. За 2009 год было выпущено 421 новинки продукции.

Персонал. Половозрастной состав работников предприятия таков: 33% сотрудников имеющих трудовой стаж менее 5 лет; 55% сотрудников, имеют общий трудовой стаж по специальности от 5 до 10 лет и 12% работников, имеют общий трудовой стаж по специальности более 10 лет (большая часть, из которых отдана данному предприятию).

Персонал предприятия достаточно мотивирован на достижение положительных результатов в работе, процент брака на производстве крайне низок, присутствует экономия сырья и энергоресурсов со стороны персонала. В организации крепкая организационная культура, однако при этом социально-психологический климат в

коллективе нестабильный, чему способствует экономическая нестабильность в стране и боязнь сотрудников потерять место на предприятиях группы Концерн. Действия рабочих и управленческого персонала согласованы в большинстве случаев и приводят к росту производственных показателей ОАО Концерн «Калина».

Структура. В состав концерна входят головное предприятие в Екатеринбурге, дочерние предприятия «Паллада-Украина», «Главсказка Интернешнл», «Dr. Scheller Beauty Center», Kalina Overseas Holding B.V. (Нидерланды), Kalina International SA (Швейцария). Концерн владеет контрольным пакетом акций немецкого производителя косметики Dr.Scheller Cosmetics AG.

Система управления. Чтобы существование организации было длительным и поставленные перед ней цели достигались, необходимо создать правильную систему управления.

Представим сильные и слабые стороны существующей системы управления ОАО Концерн «Калина» (таблица 1).

В аспекте организационной структуры предприятия слабыми сторонами является представляющая некоторые трудности в координации как деятельности самих дочерних и зависимых обществ между собой, так и координация стратегий развития этих подразделений в рамках генеральной стратегии.

Положительным моментом является наличие в Концерне стратегии развития, закрепление целей, миссии и видения и донесение их до сотрудников и контактных аудиторий с использованием годовых отчетов и официального сайта Концерн.

Эффективность работы аппарата управления ОАО Концерн «Калина» оценивается высоко, так как в составе управленческих сотрудников присутствуют люди с высокими профессиональными и личностными качествами, умеющие быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, но у управленческого персонала выявлено отсутствие признания необходимости информировать об изменениях развития Концерн его сотрудников.

Таблица 1- Сильные и слабые стороны системы управления ОАО Концерн «Калина»

Составляющие
системы
управления

Сильные стороны

Слабые стороны

Организационная структура	Количество структурных подразделений приближено к оптимальному	Количество дочерних и зависимых обществ затрудняет процесс управления и координации их действий в рамках общей стратегии
Стратегия развития	В Концерне имеется стратегия развития	Необходимость разработки функциональных стратегий развития в рамках генеральной стратегии для каждого из дочерних и зависимых обществ, их координация
Система целей	Четко определены миссия, видение и цели развития предприятия Простота и понятность миссии предприятия Цели контролируются предприятием	Подцели каждого уровня зависимы друг от друга Цели не всегда понятны персоналу
Процесс управления	Способность управленческого персонала работать в экстремальных условиях Сотрудники профессионалы	Недостаточная гибкость аппарата управления
Организационная культура	Достаточно высокий уровень трудовой этики	Нестабильный уровень социально-психологического климата

Система информации	Достаточно высокий уровень технической оснащенности информационных процессов и информационной безопасности	Слабая информационная осведомленность сотрудников о происходящих в Концерне изменениях
Аппарат управления	Наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом, координация текущей и стратегической деятельности Концерна	Не достаточно организованная работа с персоналом в области его осведомленности об изменении работы Концерна

Таким образом, оценка факторов внутренней среды Концерна ОАО «Калина» говорит об эффективной организации координации и взаимодействия между структурными подразделениями Концерна в процессе производственной, финансовой, маркетинговой и других видах деятельности.

3 Проблемы и перспективы развития ОАО Концерн «Калина»

Как было рассмотрено выше, факторы внутренней среды ОАО Концерн «Калина» положительно влияют на эффективность функционирования и развития предприятия за рассматриваемый период времени и несут положительный потенциал для развития на перспективу.

При этом факторы внешней среды таят в себе угрозу нестабильности функционирования и снижения положительных финансовых результатов деятельности ОАО Концерн «Калина».

Основными качественными и количественными индикаторами проблем ОАО Концерн «Калина» являются:

- укрепление позиций существующих конкурентов компании и рост их доли на рынке;
- появление на российском рынке нового направления- контрактного производства и новых игроков на рынке;
- снижение прибыли ОАО Концерн «Калина» в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 7% (на 5,7% в 2015 году по сравнению с 2014 годом)
- снижение доли Концерна на рынке косметической продукции на 1,1% за 2015-2016 годы.

Для улучшения ситуации, роста выручки и прибыли, укрепления конкурентной позиции ОАО Концерн «Калина» можно порекомендовать следующие мероприятия:

1. Расширять сеть дистрибуции на российском рынке, так как в настоящий момент данный инструмент выхода на новые рынки несет в себе меньше затрат, чем самостоятельный выход на новые рынки внутри страны.
2. Акцент на развитие лидирующих торговых марок, а не создание большого числа новых брендов.

Стратегия Концерна в настоящий момент основана на приобретении и создании новых брендов, причем темпы роста и результаты производственной деятельности ОАО Концерн «Калина» подвергнутся неблагоприятному воздействию, если предприятие не сможет выявить и использовать подходящие возможности. В настоящее время создание новых брендов может ослабить существующие бренды, отвлечет необходимые для поддержки и укрепления существующих брендов финансовые ресурсы, повысит риск неплатежеспособности предприятия.

3. Повышать качество рекламных акций. В условиях нестабильности внешней среды и дефицитности финансовых ресурсов Концерн не имеет возможности планировать и реализовывать такой размер рекламного бюджета, как до кризиса. Поэтому от количества рекламы необходимо переходить к ее качеству.
4. Проводить мероприятия по поддержке бренда на существующих зарубежных рынках (ключевых рынках стран СНГ).
5. В области управления направлять денежные средства на обучение и развитие персонала, повышение мотивации сотрудников. Необходимо помнить, что персонал- один из ключевых элементов внутренней среды, в условиях кризиса

сотрудники острее реагируют на неблагоприятные изменения внешней среды, чем другие составляющие бизнеса, а, следовательно, могут нанести больший ущерб стабильному функционированию ОАО Концерн «Калина», чем, например, повышение стоимости ресурсов.

б. Уделять внимание интеграции в общую структуру дочерних и зависимых обществ, обеспечивающих как географический охват, так и широкую продуктовую линейку Концерна. Неспособность успешно интегрировать эти компании со стороны Концерна может оказать существенное неблагоприятное воздействие на результаты его операционной деятельности.

Для снижения влияния негативных факторов внешней среды ОАО Концерн «Калина» планирует:

-выходить на новые рынки сбыта в европейских странах, характеризующихся высоким уровнем доходов населения и высокими показателями расходов на парфюмерию и косметику;

-использование системы дистрибуции компании «Dr. Scheller Cosmetics AG» в европейских странах для продвижения ряда брендов концерна;

-расширение портфеля брендов за счет новых сильных брендов в быстрорастущих сегментах парфюмерно-косметического рынка;

-достижение синергетического эффекта благодаря взаимному дополнению продуктовых линеек компаний «Dr. Scheller Cosmetics AG» и ОАО «Калина»;

-повышение эффективности процессов снабжения, логистики, производства и дальнейшего развития сети дистрибуции продукции.

При этом необходимо учитывать культурные привычки различных сегментов как существующего рынка продукции концерна, так и потенциальных сегментов, выбирать грамотных переводчиков.

Помимо прочего, управление ростом ОАО Концерн «Калина» требует: дальнейшего развития финансовых и управленческих систем; усиления деятельности по маркетингу; найма и подготовки новых сотрудников.

Заключение

Организационная среда функционирования предприятия постоянно находится в движении и развитии, тем самым формируя внешнее и внутреннее окружение предприятия.

В первой главе курсовой работы были рассмотрены теоретические основы анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Внешняя среда функционирования предприятия представлена поставщиками, конкурентами, потребителями продукции предприятия, партнерами по бизнесу; государственными структурами; национальной культурой и моралью, традициями, экономическими факторами; политическими факторами и международным окружением.

Классификация факторов внутренней среды разнообразна, в основном это выделение целей и задач предприятия, структуры, организационной культуры, персонала, финансов, маркетинга, стилей управления.

В ходе анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия используется совокупность различных методов, также представленных в первой главе курсовой работы.

Во второй главе курсовой работы был проведен анализ факторов внешней и внутренней среды функционирования ОАО Концерн «Калина».

Анализ факторов внешней среды ОАО Концерн «Калина» показал, что на косметическом рынке России происходит переход от прямых продаж к ритейловым продажам, темп роста рынка растет, ситуация на рынке стала меняться не в пользу отечественных предприятий.

К факторам, которые оказывают негативное влияние на прибыльность деятельности концерна относится ухудшение экономической обстановки в стране, не стабильность процентных ставок по кредитам, инфляция, возможное изменение законодательства, существенно затрудняющее хозяйственную деятельность.

Концерн конкурентоспособен на рынке, поддерживает оптимальное соотношение цена/качество на свою продукцию, расширяет ассортимент продукции. Снижение благосостояния потребителей в условиях мирового финансового кризиса приводит к снижению объема продаж. влияние роста цен на закупаемое сырье также велико. Имеет зависимость от дилеров сети.

Анализ факторов внутренней среды показал, что положительным моментом является наличие в ОАО Концерн «Калина» стратегии развития, закрепление целей, миссии и видения и донесение их до сотрудников и контактных аудиторий с использованием годовых отчетов и официального сайта Концерна.

По результатам анализа факторов внешней и внутренней среды ОАО Концерн «Калина» в третьей главе курсовой работы были даны рекомендации по улучшению защищенности предприятия от негативного влияния факторов внешнего окружения.

Таким образом, анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия позволяет выявить факторы, оказывающие негативные либо позитивные воздействия на предприятие и использовать их для улучшения функционирования. На основе диагностики производится своевременная разработка мероприятий по нивелированию негативных тенденций среды функционирования на деятельность предприятия.

Список использованной литературы

1. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник/ Л.Т. Гиляровская и др.- М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2006.- 360 с.
2. Маркова В. Д. Маркетинг услуг: Учебное пособие/ В.Д. Маркова.- М.: Финансы и статистика, 2008.- 127 с.
3. Шведенко В. В. Маркетинговая концепция: в системе понятий и категорий, в схемах, графиках, тестах, задачах и упражнениях/ В. В. Шведенко, А. И. Тяжов, А. В. Керпелева, Н. Г. Николаев, З. В. Брагина, А. Г. Клещев.- Кострома: Издательство Костромского госпедуниверситета им. Н. А. Некрасова, 1998.- 117 с.
4. Веприкова М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации // Научно-методический электронный журнал «Концепт».- 2016.- Т. 15.- С. 1231- 1235.
5. Волгина Т. А. Исследование внутренней и внешней среды ОАО «Сусуманзолото» с помощью SWOT-анализа/ Т. А. Волгина, Д. А. Никулочкина, Т.С. Сычкова, Э. Р. Фаттахова// Молодой ученый.- 2016.- №29.- С. 384-387.

6. Гавришин К.В. Репутационный аудит как ключевой элемент процесса управления репутацией компании// Современные проблемы экономики.- 2010. - №1.- С. 104-108.
7. Ковалева Т. В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации // Молодой ученый.- 2016.- №12.- С. 1293-1296.
8. Климова А.В. Анализ внешней среды государственных организаций: понятие, методы, проблемы// Вопросы управления.- 2015.- №.5 (17).- С. 119-129.
9. Нойкин С.А. Анализ и оценка внешней среды организации// Вестник Пензенского государственного университета.- 2015.- №3 (11).- С. 44-49.
10. Сидорин А.В. Методический подход к анализу внешней и внутренней среды организации с целью разработки ее адаптивной стратегии/ А.В. Сидорин, В.В. Сидорин// Научно-технический журнал «Теория. Практика. Инновации».-2016.- №2.- С. 45- 72.
11. Федорищева О.В. Аналитический инструментарий исследования внешней среды промышленного предприятия// Аудит и финансовый анализ.- 2011.- №2.- С. 308-311.
12. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация/ В. Баранчеев. URL ^ <http://www.management.com.ua/strategy/str037.html> (дата обращения 06.07.2017)
13. Гайнуллин А.И. Анализ факторов внешней среды, оказывающих влияние на функционирование металлургических предприятия Пермского края/ А.И. Гайнуллин// Интернет-журнал «Науковедение». 2014.- №6 (25). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/46EVN614.pdf> (дата обращения 05.07.2017)
14. Головцова П.О. Исследование влияния факторов внешней среды (на примере организации ООО «Da wings»)/ П.О. Головцова, Н.В. Гуремина. URL: <https://www.scienceforum.ru/2016/pdf/24957.pdf> (дата обращения 06.07.2017)
15. Гурков И. Б. Ателье корпоративных стратегий и структур- научно-исследовательский и консультационный центр/ И.Б. Гурков. URL: <http://www.gurkov.ru> (дата обращения 07.07.2017)
16. Ершовский С.А. Стратегический анализ предприятия кластера/ С.А. Ершовский, А.В. Стрельцов. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2010/01495.htm> (дата обращения 04.07.2017)

17. Официальный сайт ОАО Концерн «Калина». URL: <http://www.kalina.org/> (дата обращения 07.07.2017)
18. Петров В.В. Стратегическое управление: Электронный учебник. URL: http://lib.sstu.ru/open/petrov/gl_3.pdf (дата обращения 01.07.2017)
19. Стратегический менеджмент: электронный учебно-методический комплекс. URL: http://www.kgau.ru/distance/mf_06/strat_managment/02_02.html (дата обращения 05.07.2017)
20. Суханов С. Стратегический анализ- практическая методология. URL: <http://amt-training.ru/content/articles/5084/> (дата обращения 06.07.2017)