

Содержание:

Введение

Актуальность. Главной чертой современного российского бизнеса является его динамичность. Это связано, прежде всего, с нестабильной экономической и политической ситуацией в стране и мире, а также с многочисленными открытиями и новыми результатами научно-практических исследований. Любое предприятие, так или иначе, вовлечено в глобальный рынок. Особенность большинства предприятий заключается в том, что на рынке они только испытывают влияние других субъектов, не имея реальной возможности оказать воздействие на рынок. Эта закономерность распространяется и на действующие, и особенно на вновь создающиеся предприятия. В условиях постоянно меняющейся, динамичной внешней среды предприятие должно иметь возможность своевременно и адекватно реагировать на изменившуюся конъюнктуру. Для снижения негативного влияния внешней среды необходимо проводить периодический анализ наиболее важных ее факторов.

Не менее значимой для нормального функционирования организации является и грамотно сформированная внутренняя среда, поскольку предприятиям зачастую необходимы ресурсы всех видов. Таким образом, для полноценной реализации своего потенциала предприятия нуждаются и в постоянном мониторинге факторов внутренней среды.

Существует большое количество инструментов стратегического менеджмента, используемых для проведения анализа внутренней и внешней среды организации. Однако не все инструменты являются, во-первых, доступными для создающихся, а иногда и для уже действующих предприятий, во-вторых, адаптированными под российские реалии.

Цель работы – провести анализ внешней и внутренней среды ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» и определить пути ее развития.

Задачи работы:

1) исследовать понятие и факторы внешней среды организации;

- 2) рассмотреть понятие и составляющие внутренней среды;
- 3) дать краткую характеристику ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»;
- 4) проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»;
- 5) дать характеристику стратегических зон хозяйствования; провести отбор СЗХ и определить альтернативы развития.

Объектом исследования является ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА».

Предметом исследования является внешняя и внутренняя среда предприятия.

Научно-методической основой работы являются исследования в области менеджмента, маркетинга, стратегического анализа. **Источниками информации** явились данные по ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», публикации в сети Интернет.

Глава 1. Теоретические аспекты анализа внешней и внутренней среды организации

1.1. Понятие и факторы внешней среды организации

Любая организация находится и действует в среде. Рыночная среда – это сложившаяся экономическая, политическая, социальная и организационно-правовая среда обеспечивающая развитие деятельность.

Рыночная среда делится на две составляющие: внешнюю среду и внутреннюю среду[1].

Факторы внешней среды можно объединить в две группы:

1. Косвенно влияющие на работу предприятия, к ним относятся состояние экономики, политические, демографические, природные и другие факторы, которые не могут непосредственно контролироваться предприятием[2].

Политическая и экономическая ситуация в стране оказывает большое влияние на рыночную ситуацию. В зависимости от приоритетов в политике и экономике государство осуществляет финансирование проектов, оказывает содействие стратегически интересным направлениям инновационных разработок[3]. Государственная политика рассматривается как результат деятельности законодательных и исполнительных органов власти, так как зачастую без поддержки государства деятельности трудно создать эффективно работающую экономику. Такая поддержка может быть в виде налоговых льгот, выдачи кредитов, поощрение малого предпринимательства, стабильность действующих законов[4].

2. Прямо влияющие на работу предприятия.

Конкуренты рассматриваются как фактор стимулирующий поиск новых товаров, услуг, а так же внедрение новых технологий снижающих затраты на производство. Конкурентов можно разделить на две группы: российские производители и зарубежные производители[5]. Отрицательным влиянием конкурентов является низкая цена на производимую ими продукцию, услуги. Таким образом, фактор конкуренты оказывает влияние на:

- необходимость улучшения качества продукции предприятия;
- объем спроса на продукцию;
- цену продукции;
- финансовое состояние предприятия[6].

Покупатели определяют динамику деятельности. На рынке может существовать дефицит определенного товара. Однако существует риск отказа от заказов, что может привести к банкротству. На ряд продукции спрос подвержен сезонным колебаниям, поэтому предприятия стремятся к новым разработкам, однако многие из них требуют значительных долгосрочных вложений. У предприятия нет достаточных средств для финансирования, а привлечение банковских кредитов считаются нецелесообразными по причине высоких процентов. Предприятия не могут спрогнозировать, какой будет спрос на продукт в момент выхода на рынок, поэтому предприятия вкладывают деньги поэтапно и в краткосрочные проекты[7]. Таким образом, фактор покупателя оказывает влияние на функционирование предприятия следующим образом:

- объем спроса на продукт влияет на масштаб бизнеса;
- объем заказов влияет на степень зависимости малого предприятия от покупателя;
- зависимость спроса от сезона, в результате этого сезонность стимулирует предприятие к новым разработкам и расширению ассортимента[8].

Поставщики влияют на деятельность предприятия в результате приобретения новых материалов, сырья, оборудования позволяющих усовершенствовать существующие продукты[9]. Поставка сырья и материалов низкого качества, не соответствующего ГОСТУ (ТУ) – довольно распространенное явление на рынке, поэтому перед выходом нового продукта в серийное производство обязательно осуществляется проверка качества сырья. Резкое колебание цен на сырье может привести к снижению доходности. Как правило, для удержания рынка производители не увеличивают цены на конечный продукт, в результате у предприятия остается все меньше средств, для проведения новых исследований. Таким образом, фактор поставщики оказывает влияние на:

- возможность усовершенствования продукции;
- расширения ассортимента продукции путем появления новых поставщиков;
- цену продукции при поставке;
- качество продукции при поставке сырья и материалов низкого качества;
- задержки в выпуске продукции при срывах поставок;
- себестоимость продукции при колебании цен на сырье, материалы, оборудование [10].

Научно-технический прогресс – важный фактор, для достижения неотъемлемой части производственной деятельности предприятия к ним относятся новые технологии, которые могут изменить мнение о традиционных товарах.

Имидж или репутация в сильной степени влияют на положение предприятия на рынке. Основными факторами, оказывающими влияние на имидж являются: объем спроса на продукцию; количество клиентов; возможность выхода на рынок с новым продуктом[11].

Анализ внешней среды считается исходным процессом управления, так как обеспечивает базу для определения целей предприятия, а так же для выработки стратегий поведения, позволяющих предприятию выполнить свою миссию и достичь определенных целей[12].

Анализ внешней среды - это процесс, с помощью которого разработчики стратегии отслеживают внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации. Он дает предприятию время для рассмотрения возможностей, планирования мероприятий на случай непредвиденных обстоятельств, разработки системы реагирования на возможные угрозы и на формирование стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности[13].

Среди инструментов стратегического менеджмента, используемых для оценки влияния факторов внешней среды, широкое распространение получил STEP-анализ (PEST-анализ). Данная техника часто используется для анализа макросреды. В зависимости от приоритета за исключением некоторых групп факторов различают следующие варианты этой техники:

1 STEP-анализ приоритет отдается социальным и технологическим факторам. Подходит для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой [14].

2 PEST-анализ приоритет экономических и политических факторов. Подходит для стран со слабой экономикой или стран с переходной экономикой[15].

При проведении анализа должны быть конкретизированы все социальные, технологические, экономические, политические факторы, влияющие на рынок и на развитие компании в нем.

STEP-анализ вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, так как факторы, которые относятся к перечисленным аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества как системы. В научной и практической литературе описываются два метода проведения STEP-анализа использование четырехпольной матрицы и табличного формата. Второй метод является более удобным, так как существует возможность дать количественную оценку влияния факторов и их числовой рейтинг. STEP-анализ позволяет выявить направления изменения факторов макросреды и определить уровень возможных изменений, а также динамику их влияния на предприятие. В результате получается модель реакции конкретного предприятия

на набор факторов макросреды, которая в конечном итоге улучшает качество принятия решений предприятием[16].

Микросреда (рыночная среда) - область прямого влияния факторов внешней среды на деятельность предприятия. Анализ рыночных сил, которые могут повлиять как положительно, так и отрицательно на компанию, может быть осуществлен с использованием методики «Пять сил» М. Портера. Анализ микросреды на основе методики «Пять сил» М. Портера позволяет определить возможные пути развития сил рыночной среды и на основе данных построить коммуникационную стратегию взаимодействия с этой средой, основанную на максимальном извлечении прибыли из этих изменений[17].

В процессе анализа рыночной среды целесообразно использовать комплексный SWOT-анализ, так как именно его характеристики позволяют применить его на любом этапе деятельности предприятия[18].

В современных публикациях встречаются множество критических мнений о SWOT-анализе. Несмотря на то, что данному анализу уже более сорока лет, его применение и использование результатов вызывают неоднозначные оценки. Критики считают, что полученные результаты, особенно в случае использовании множества факторов внешней и внутренней среды, не являются однозначными. Это создает конфликт с современным представлением о стратегическом менеджменте как о науке, которая позволяет разработать уникальную стратегию и следовать ей всей организацией[19].

1.2. Характеристика внутренней среды организации

Внутренняя среда предприятия является источником жизненной силы. Она включает в себя потенциал, который дает возможность предприятию существовать и выживать в определенном промежутке времени. К внутренним факторам, влияющим на деятельность предприятия можно отнести:

- наукоемкость производства и наличие экспериментальных производств;
- наличие непрерывных производств;
- тип производства в отдельной отрасли;

- влияние факторов сезонности;
- энергоемкость производства;
- уровень качества продукции;
- наличие вредных производств;
- уровень квалификации работников;
- износ оборудования;
- приближенность к потребительскому рынку[20].

Основу современного анализа внутренних переменных и окружающей среды организации составляет представление об организации как об открытой системе. Исходя из этой позиции, можно говорить о том, что между внутренней и внешней средой имеется множество связей, а также и внутренняя, и внешняя среда состоят из множества элементов[21].

Ситуационные факторы внутри организации являются внутренними переменными. Вследствие того, что организации являются системами, созданными людьми, внутренние переменные являются по большей части результатом управленческих решений. Однако это не свидетельствует о том, что внутренние переменные полностью контролируются руководством. В классическом представлении, изложенном в источниках литературы, внутренняя среда состоит из нескольких переменных. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технологии и люди.

Согласно определению, организации - это группа людей с общими осознанными целями. Организация может рассматриваться, как средство для достижения целей, которое позволяет людям делать коллективно то, что они не смогли бы сделать в одиночку. Цель, в свою очередь, представляет собой конкретные конечные состояния или желаемый результат, которых группа стремится добиться, работая вместе. В процессе планирования разрабатываются цели, которые сообщаются всем членам организации. Таким образом, этот процесс является мощным механизмом координирования, который позволяет каждому члену организации знать, к чему необходимо стремиться.

Следующим важнейшим элементом является структура организации, которая представляет собой логические фиксированные взаимоотношений уровней

управления и функциональных областей. Необходимо отметить, что построение этих взаимоотношений должно быть в такой форме, которая позволит достигать организацией ее поставленных целей наиболее эффективно[22].

Задача - это предписанная работа, серии работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее оговоренные сроки. Задачи являются производной из целей, конечным элементом ветвления «дерева целей». Если рассматривать задачи с технической точки зрения, то необходимо отметить, что они предписываются не какому-то определенному работнику, а должности, которую занимает этот человек.

Еще одна из важных внутренних переменных - технологии. Значение технологии более широкое, чем предполагает большинство людей, олицетворяя технологию с чем-то, что связано с машинами и изобретениями. Следует отметить, что технологии и задачи тесно связаны между собой. Для того чтобы выполнить поставленную задачу, необходимо использовать определенную технологию, которая является средством для преобразования поступающего на входе материала в форму, получаемую на выходе.

В ситуационном подходе к управлению существуют три основополагающих аспекта человеческой переменной индивидуальное поведение человека, поведение отдельных людей в группах, поведение менеджера, работа менеджера в роли руководителя и его влияние на поведение отдельных лиц и групп.

Важными характеристиками для персонала могут быть предрасположенность, способности, одаренность, ожидания, восприятие, потребности, ценности, точка зрения, отношения. Кроме того, при организации деятельности персонала необходимо учитывать групповую динамику и влияние лидерства в организации[23].

Выводы

Рыночная среда - это сложившаяся экономическая, политическая, социальная и организационно-правовая среда обеспечивающая развитие деятельность. Рыночная среда делится на две составляющие - внешнюю и внутреннюю.

Факторы внешней среды можно объединить в две группы: 1) косвенно влияющие на работу предприятия, к ним относятся состояние экономики, политические, демографические, природные и другие факторы, которые не могут непосредственно контролироваться предприятием; 2) прямо влияющие на работу

предприятия (конкуренты, потребители, поставщики и пр.).

Внутренняя среда предприятия включает в себя потенциал, который дает возможность предприятию существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Анализ внешних и внутренних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие взаимодействия предприятия со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на необходимом уровне для достижения целей, помогая вскрыть угрозы и возможности. Анализ среды очень важный и сложный процесс для выработки стратегии предприятия, который требует внимательного отслеживания происходящих процессов, оценки факторов и установления связи между этими факторами. Предприятие в процессе управления должно самостоятельно определить, какие факторы, и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий момент и в будущей перспективе.

Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

2.1. Краткая характеристика организации

Открытое акционерное общество «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» и его дочерние предприятия - это один из ведущих мировых товаропроизводителей из титана.

ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» – производитель титановой продукции – слитков и всех видов полуфабрикатов из титановых сплавов. Также предприятие производит прессованные изделия из алюминиевых сплавов, полуфабрикаты из легированных сталей и жаропрочных сплавов на никелевой основе. Корпорация глубоко интегрирована в мировую авиакосмическую индустрию и является для многих компаний основным стратегическим поставщиком изделий из титана.

Партнеры предприятия – более 310 фирм в 50 странах мира, в том числе ведущие мировые авиастроительные компании.

ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» – вертикально интегрированная организация – лидер на мировом высокотехнологичном рынке титановой продукции: от титановых

слитков до всех видов полуфабрикатов из титановых сплавов.

ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» располагается в г. Верхняя Салда, Свердловская области.

Основным направлением деятельности предприятия является производство титановой продукции. В ее число входят следующие изделия: биллеты, слитки, слябы, раскатные кольца, крупные штампованные поковки дисков и лопаток авиационных двигателей; бесшовные и сварные трубы, профили. Алюминиевый дивизион включает в себя производство пресованных профилей, слитков, труб, панелей, а также холоднодеформированных труб и труб для атомной промышленности. Кроме того, Корпорация производит ферротитан, один из самых распространенных ферросплавов.

Корпорация имеет сеть дочерних торговых компаний в США, Европе, Азии. Партнерами ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» на мировом рынке являются более 340 компаний в 50 странах мира. На сегодняшний день корпорация обеспечивает до 35% всех потребностей в титане компании Boeing, 65% концерна EADS, 90% компании Goodrich, 100% фирмы Embraer.

Миссия: Удовлетворение потребности российских и зарубежных заказчиков в высококачественных и конкурентных по цене изделиях из титановых сплавов для применения их в авиакосмосе, в судостроении и освоении подводных глубин, энергетике, транспорте, добыче природных ресурсов, бронезащите, химическом машиностроении, очистке воздуха и воды, медицине, спорте и досуге.

Основные общие цели корпорации:

- 1) увеличение объемов производства губчатого титана на 5%;
- 2) увеличение объемов производства готовой титановой продукции до 44 000 тонн;
- 3) сокращение простоев оборудования на 10 %;
- 4) снижение издержек производства на 7 % с целью получения дополнительной прибыли.

2.2. Анализ внешней среды

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

1. Экономические факторы.

Значительными факторами, влияющими на результаты деятельности эмитента, являются курс доллара, курс евро и инфляция. ОАО «Корпорация ВСПО-АВИСМА» является крупнейшим экспортером. Отправляется на экспорт большая часть изготавливаемого товара, а также Корпорация импортирует технологические установки и различный материал, следовательно, изменение валютного курса может быть подвержен риску потерь. Получается, один из рисков уменьшения экономической эффективности работоспособности предприятия может произойти из-за дисбаланса евро и доллара в потоках экспорта и импорта: если значительная часть товара предприятия сбывается за границу в долларах, то зарубежные предприятия являются главным поставщиком технического оборудования. Увеличение зарубежной валюты сравнительно рубля и доллара создает фактическое удорожание купленного оборудования. Возрастание инфляции может иметь отрицательный результат на деятельность компании, однако, не может серьезно проявиться на компенсацию дивидендов по ценным бумагам, поскольку уровень рентабельности продаж эмитента выше уровня инфляции.

ОАО «Корпорация ВСПО-АВИСМА» - один из крупнейших налогоплательщиков России, производящий оплату региональных, местных и федеральных налогов, в частности, налога на добавленную стоимость, налога на прибыль предприятия, налога на имущество организаций, земельного налога. К числу более значительных перемен, которые могут отрицательно сказаться на работоспособности корпорации, нужно отнести внесение изменений или дополнений в законодательные акты о налогах и сборах, касающиеся возрастания налоговых ставок, а также ввод новых видов налогов.

2. Политические факторы.

Предприятие является главным поставщиком металлургических полуфабрикатов из алюминиевых и титановых сплавов для таких отраслей как: ракетостроение, авиация, базовая отрасль экономики России, следовательно оно опирается на помощь со стороны федеральных и региональных властей независимо от их

политического ориентира. Корпорация - один из крупных экспортеров Свердловской области, крупнейший налогоплательщик в области, следовательно, она опирается на помощь городских и областных властей.

Таможенный кодекс Российской Федерации, вступивший в силу с 01.11.2004 г., Таможенный кодекс Таможенного союза, вступивший в силу 05.06.2010 г. и другие нормативные акты, принятые в соответствии с ним, существенные изменения, ухудшающие каким-либо образом положение юридических лиц в части таможенного оформления и таможенного контроля пересекающих границу Российской Федерации товаров, не внесли. В таком случае можно говорить о положительных моментах, связанных с сокращением сроков таможенного оформления, возможность электронного декларирования. В действующей редакции Таможенного кодекса предусмотрены жесткие требования к законодательным и иным нормативным актам в области таможенного законодательства, правовые риски, связанные с изменениями нормативно-правовой базы в части таможенного контроля, незначительны, а сами изменения в случае их внесения не будут носить внезапный стихийный характер.

3. Рыночные факторы.

Корпорация имеет длительные и процветающие отношения (долгосрочные контракты) с ведущими аэрокосмическими предприятиями мира, к примеру Boeing, EADS, Rolls Royce, Embraer, Safran, Pratt&Whitney, и другими, обеспечивающие предприятию поддержку правительственных структур и положительную репутацию во всех странах. АВИСМА является филиалом ОАО «Корпорации ВСМПО-АВИСМА», который расположен в г. Березники, Пермский край. Филиал является поставщиком титановой губки (своя сырьевая база), которую раньше приходилось закупать на Украине.

4. Технологические факторы.

В корпорации реализуется масштабная инвестиционная программа технического перевооружения с целью планомерного обновления производственных мощностей. Другая важнейшая часть инвестиционного плана включает в себя проекты, предусматривающие увеличение объемов производства и выпуск новых видов продукции. На реализацию подобных проектов направляется 124 миллиона долларов.

ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» использует уникальные технологии производства и в настоящий момент является единственным предприятием,

использующим серийную технологию получения листов с ультрамелким зерном высокопрочных титановых сплавов для сверхпластической штамповки деталей. Формовка деталей из таких листов производится при пониженных температурах, в связи с чем повышается стойкость штампов и уменьшается окисление самих формируемых изделий, что позволяет использовать заготовку меньшего сечения при минимальных затратах на доработку поверхности. Вместе с тем, наноразмерный размер структурных составляющих дает возможность получить наиболее высокие прочностные характеристики материала различных конструкций. Это способствует дальнейшему снижению массы изделий. Детали из таких листов могут быть изготовлены на 50% быстрее, благодаря более высоким допустимым скоростям деформации при формовке. Процесс получения субмикроструктурного и наноструктурного размера зерна на полуфабрикате ведет к снижению стоимости готового изделия, а в некоторых случаях является единственным вариантом для обеспечения требуемого уровня свойств и получения сложных по конфигурации деталей. Стоит выделить, что эти свойства учитываются при разработке и изготовлении перспективного отечественного авиадвигателя пятого поколения. Ведется разработка новейших технологий и новых сплавов.

5. Конкуренционные.

Корпорация видит свою сильную сторону в конкурентных преимуществах: является вертикально интегрированным производителем титановой продукции - от добычи сырья до производства готовых изделий; имеет сеть дочерних торговых компаний в США и в Европе, что способствует своевременному и качественному удовлетворению спроса потребителей; является поставщиком титановых изделий широкого ассортимента, в том числе крупнейших в мире титановых штампов; предприятие имеет долгосрочные соглашения с крупными заказчиками, которые являются лидерами в своих отраслях промышленности; планомерно инвестирует в расширение и развитие производственных мощностей, делая ставку на создание новой продукции; имеет активы в виде патентов, собственных «ноу-хау» и активно ведет научно-исследовательские разработки, предлагая потребителю новые, более эффективные сплавы и технологии. Корпорация позиционирует себя в качестве профессионального, инновационного и высокотехнологичного предприятия, которое ориентировано на полную удовлетворенность потребителя.

6. Социальные.

С целью закрепления и мотивации высоко квалифицированных работников и специалистов на средства корпорации ведётся строительство жилых домов. Также

проводится социальная политика, направленная на поддержку малообеспеченных слоев населения, в том числе пенсионеров, бывших работников Корпорации; организовано высоко квалифицированное медицинское обслуживание работающих и пенсионеров: имеется поликлиника, диагностический медицинский центр, где ежегодно обследуются все работающие, три реабилитационных центра для восстановления здоровья работающих и пенсионеров, в цехах имеются центры здоровья: спортивные залы с необходимым оборудованием для занятий спортом и отдыха; финансируются и развиваются объекты социальной сферы: спортивные комплексы, библиотеки, загородные дома отдыха для детей в дни каникул, а для работающих и пенсионеров - в остальное время, и так далее.

7. Международные факторы.

Активно действует на международном рынке и в различных международных выставках.

Рассмотрим анализ внешней среды в табл. 1, а также соотношение факторов к возможностям и угрозам в табл. 2 и по степени неотвратимости в табл. 3.

Таблица 1

Анализ внешней среды (возможности и угрозы)

факторы	возможности	угрозы
экономические	1. Подключение к сетям ОАО «ФСК ЕЭС» (электроснабжение)	1. Нарастание инфляционной нагрузки. 2. Рост курса иностранных валют. 3. Увеличение налоговых ставок.

политические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка региональных и федеральных властей 2. Поддержка областных и городских властей 3. Уменьшение сроков таможенного оформления, возможностью электронного декларирования 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение в области таможенного законодательства.
рыночные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своя сырьевая база 2. Долгосрочные контракты 3. Положительный имидж во всех странах 4. Широкий выбор титановой продукции 5. Лидер на мировом рынке 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Из-за нехватки мощностей отказ от многих договоров 2. Конкуренция.
технологические	<ol style="list-style-type: none"> 1 Масштабная инвестиционная программа технического перевооружения. 2. Увеличение объемов производства. 3. Разработка новых технологий и сплавов. 4. Строительство особой экономической зоны «Титановая долина». 5. Выход на более высокий мировой уровень 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большие издержки на инвестиционные программы 2. Устаревшее оборудование

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Является вертикально интегрированным производителем титановой продукции 2. Имеет сеть дочерних торговых компаний в США и в Европе 	
конкурентные	<ol style="list-style-type: none"> 3. Является поставщиком титановых изделий широкого ассортимента 4. Новые более эффективные сплавы и технологии 5. Полная удовлетворенность потребителя 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренция со стороны Китая, США
социальные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высококвалифицированное медицинское обслуживание работников и пенсионеров 2. Финансирование различных проектов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отрицательное влияние производства на экологию
международные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активно действует на международном рынке. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение политики других стран

Таблица 2

Соотношение факторов к возможностям и угрозам

Возможности

1. политические

2. рыночные

Угрозы

1. экономические

2. международные

3. технологические

4. конкурентные

5. социальные

Таблица 3

По степени неотвратимости воздействия

Возможности	Угрозы
1. политические	1 .экономические
2. рыночные	2 международные
3. технологические	
4. конкурентные	
5. социальные	

2.3. Анализ внутренней среды (сила и слабость)

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

1. Производство.

Корпорация активно диверсифицирует свое производство и расширяет продуктовый портфель поставляемой продукции. Основное внимание уделяется увеличению производства производимой продукции, связанных с увеличением заказчиков на мировом рынке. То есть с появлением собственной сырьевой базы начались значительные вложения в совершенствование плавильных мощностей. Основная задача – снижение затрат на выплавку слитков за счет увеличения вовлечения возвратных отходов. Проведена модернизация печей ВДП для увеличения вовлечения стружки методом ссыпки, продолжаются работы по строительству участка двух гарнисажных печей, ведутся переговоры по приобретению установки электронно-лучевого переплава.

Предусматривается дальнейшее развитие и совершенствование уникального кузнечно-прессового комплекса с целью увеличения выпуска штамповок для самолетостроения. Введен в эксплуатацию комплекс ковочного прессы усилием 6 000 тонна-сил, закончена модернизация комплекса ковочного прессы усилием 3 000 тонна-сил.

2. Кадры.

Процесс подбора и расстановки кадров функционально направлен на определение пригодности каждого работника для выполнения обязанностей по той или иной профессии, должности и решает задачу обоснованного, целесообразного распределения работников по профессии и должности в соответствии с уровнем профессиональной подготовки в целях эффективной работы предприятия. Определить качественный состав руководителей и специалистов позволяет аттестация. Аттестация способствует выявлению перспективных специалистов. Ежегодно свыше 5 000 руководителей, специалистов и рабочих проходят подготовку, переподготовку или обучение вторым профессиям. Особое внимание уделяется подготовке молодых специалистов. В настоящее время на основании трехсторонних договоров (студент-вуз-предприятие) обучаются более 300 человек. Кроме того, около 500 сотрудников обучаются в вузах и техникумах без отрыва от производства.

С целью приобретения необходимых практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности для всех молодых специалистов, прибывающих в объединение после окончания дневных отделений ВУЗов, организуется годовая стажировка. К каждому молодому специалисту прикреплен руководитель стажировки - наставник из числа наиболее подготовленных специалистов объединения.

Таким образом, опыт и знания, являющиеся уникальным достоянием профессионалов, передаются молодому поколению, то есть становятся элементом системы know ledge management (управление знаниями).

Для успешного осуществления кадровой политики служба управления персоналом регулярно проводит мониторинг социальных и экономических процессов на предприятии, позволяющий руководству получать широкую информацию об изменениях в этих процессах и своевременно реагировать на них, принимая эффективные решения.

3. Маркетинг.

Продвижение товара осуществляется за счет различных реклам, сайтов и региональных и международных выставок, на которых и происходит заинтересованность заказчиков, передачи документов о намерениях и подписания договоров о сотрудничестве. Корпорация ВСМПО-АВИСМА является победителем различных выставок и удостоена многих наград.

4. Имидж и организационная культура.

В настоящее время Корпорация является поставщиком титановых изделий широкого ассортимента, в том числе крупнейших в мире титановых штамповок, а также имеет долгосрочные соглашения с крупными заказчиками, которые являются лидерами в своих отраслях промышленности. Предприятие является лидером на мировом рынке – это все говорит о том, что предприятие имеет положительный имидж во всех странах мира.

Рассмотрим анализ сильных и слабых сторон организации в табл. 4, а также соотношение функциональных зон к силе и слабости в табл. 5 и по степени их неотвратимости в табл. 6.

Таблица 4

Анализ внутренней среды (сила и слабость)

Функциональные С и льные стороны

Слабые стороны

1

2

3

Производство	1. Высокая конкурентоспособность продукции.	
	2. Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов качества.	
	3. Увеличение объемов производства.	1 Высокая энергоемкость производства.
	4. Имеется собственная сырьевая база.	2. Отрицательное влияние производства на экологию.
	5. Вертикально интегрированный производитель титановой продукции.	
	6. Покупка акций уставного капитала ОАО «Уралредмет».	
	7. Модернизация оборудования	

Продолжение таблицы 4

1	2	3
Кадры	<p>1. Подготовка и повышение квалификации производственных и научных кадров.</p> <p>2. Рабочие со стажем.</p> <p>3. Различные системы вознаграждения за рабочий труд</p>	<p>1. Отсутствие стимулов к повышению производительности.</p> <p>2. Уход специалистов и работников в более масштабные города.</p> <p>3. Недостаточный уровень оплаты труда по сравнению с выполняемой работой.</p>

Маркетинг	1. Эффективная система сбыта готовой продукции.	1. Конкуренция
	2. Долгосрочные контракты.	
	3. Широкий ассортимент титановой продукции.	
	4. Лидер на мировом рынке	
	5. Есть научно-технический центр	
	6. Принимает участие различных международных выставках	
Имидж и организационная культура	1. Отлаженное партнерство с поставщиками.	1. Неэффективный стиль управления персоналом
	2. Эффективное взаимодействие различных структурных подразделений.	
	3. Четкое разделение труда, профессиональная специализация.	
	4. Положительный имидж во всех странах мира	

Финансы	1. Достаточно быстрая оборачиваемость средств.	1. Наличие просроченной кредиторской задолженности (срок до конца года)
	2. Хорошие показатели производительности труда.	
	3. Большая выручка от продаж	

Таблица 5

Соотношение функциональных зон к силе и слабости

Сила

1. маркетинг

2. производство

3. финансы

4. имидж и организационная культура

Слабость

1. персонал

Таблица 6

Соотношение функциональных зон по степени неотвратимости

Сила

1. Маркетинг

2. Производство

Слабость

1. Персонал

3. Финансы

4. Имидж и организационная культура

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду предприятия, используем:

1. силы для минимизации угроз (табл. 7);
2. возможности для уменьшения слабости (табл. 8).

Таблица 7

Использование силы для минимизации угроз

Сила

Увеличение объемов производства.
Высокая конкурентоспособность продукции.

Уровень рентабельности продаж выше уровня инфляции.

Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов качества

Эффективная система сбыта готовой продукции.

Долгосрочные контракты.
Лидер на мировом рынке.
Широкий ассортимент титановой продукции

Модернизация оборудования, что позволяет сократить процент загрязнения.

Угроза

Из-за не недостатка мощностей отказ от многих договоров.

Нарастание инфляционной нагрузки.

Большие издержки на инвестиционные программы.

Конкуренция со стороны Китая, США.

Отрицательное влияние производства на экологию.

Положительный имидж во всех странах мира. Изменение политики других стран.

Таблица 8

Использование возможности для уменьшения слабости

Возможность

Подключение к сетям ОАО «ФСК ЕЭС»
(электроснабжение).

Масштабная инвестиционная программа
технического перевооружения.

Своя сырьевая база.

Поддержка региональных и федеральных
властей.

Финансирование различных проектов.

Строительство особой экономической
зоны «Титановая долина».

Полная удовлетворенность потребителя.
Является вертикально интегрированным
производителем титановой продукции

Активно действует на международном
рынке.

Слабость

Высокая энергоемкость производства.

Отрицательное влияние производства
на экологию.

Зависимость от поставщиков.

Отсутствие стимулов к повышению
производительности.

Уход специалистов и работников в
более масштабные города.

Конкуренция.

Наличие просроченной кредиторской
задолженности (срок до конца года).

Выводы

Открытое акционерное общество «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» и его дочерние предприятия - один из ведущих мировых товаропроизводителей из титана.

Анализ внешней среды позволил выявить угрозы и возможности, которые должны быть учтены при разработке ситуационных планов на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработке стратегии, которая позволит корпорации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Анализ внутренней среды позволил определить те силы, которые позволяют корпорации использовать возможности внешней среды, а также внутренние слабости, которые могут осложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Глава 3. Выявление путей развития ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»

3.1. Характеристика стратегических зон хозяйствования

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельная секция внешнего окружения, на которой предприятие находится или хочет выйти. Выбор СЗХ для ОАО Корпорации «ВСМПО-АВИСМА» будет осуществляться из применения титановой продукции по отраслям:

1. СЗХ1 - Авиастроение (60% титановой продукции);
2. СЗХ2 - Энергетика (23% титановой продукции);
3. СЗХ3 - Нефтегазовая промышленность (10% титановой продукции);
4. СЗХ4 - Строительство (5% титановой продукции);
5. СЗХ5 - Медицина (2% титановой продукции).

Около 60% выпускаемой продукции ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» предназначено для использования в авиастроение, поэтому состояние этой отрасли

мировой и российской экономики существенно влияет На технико-экономические показатели Корпорации.

Энергетика, прежде всего атомная, является на данный момент довольнобольшим потребителем продукции из титана, главным образом в теплообменных системах, в основном на атомных электростанциях, работающих с морской водой, в том числе создаваемых на данный момент мобильных атомных энергетических установках.

Добыча энергоносителей (нефти, газа, газоконденсата) в последние годы перемещается в сторону морского шельфа. Титан является практически идеальным конструкционным материалом для морских буровых и добывающих платформ, райзеров, трубопроводных систем, систем пожаротушения и теплообменного оборудования, так как титан и его сплавы имеют абсолютную коррозионную стойкость в морской воде.

Строительство. Титан - наилучший выбор применения для различных архитектурных областей, его используют для внешней обшивки различных сооружений, кровельных материалов, облицовки колонн, софитов, карнизов, навесов, внутренней обшивки, легких крепежных устройств.

Медицина. Благодаря таким свойствам как высокая коррозионная стойкость, нетоксичность, биологическая совместимость с тканями человеческого тела, высокие усталостные характеристики, титан широко используется для изготовления спинных имплантантов, эндопротезов суставов, элементов для лечения переломов, а также элементов медтехники[24].

Рассмотрим характеристику состояния СЗХ по матрице БКГ.

СЗХ1 и СЗХ2 по критериям относительной доли рынка «высокая» и темпов роста рынка «высокий», то есть «звезды»: лидер на мировом рынке; приносит значительную прибыль; отработанная технология от сырья до готовых изделий; большой спрос данной продукции; увеличение мощностей для увеличения объемов; инвестиционные программы; долгосрочные договора и репутация у потребителей.

СЗХ3, СЗХ4, СЗХ5 можно отнести к категории «Дойная корова»: продукт известен; стабильный спрос; не требуют больших инвестиций; большой доход; пристальное внимание конкурентов; значительная доля рынка. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших капиталовложений и гарантируют значительные положительные денежные потоки. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от

которых зависит будущий рост предприятия.

Рассмотрим жизненный цикл и динамику развития СЗХ.

СЗХ1: Внушительный портфель заказов авиакомпаний, разработка и серийное производство новейших моделей с высоким содержанием титана, а также вывод на рынок обновленных версий существующих моделей с экономичными двигателями позволяет сделать вывод о том, что авиаиндустрия вступила в фазу длительного роста.

СЗХ2: До 2011 г. спрос на этот тип товара находился в стадии зрелости, однако, после катастрофы в Японии во всем мире изменили отношение к атомным электростанциям. Германия и Швейцария приняли решение об остановке реализации программ развития атомной энергетики, то есть данный вид отрасли перешел в этап спада. Однако, главные игроки на рынке атомной энергетики: Китай, Индия, Россия утвердили дальнейшее продолжение строительства атомных электростанций. Общий объем зарубежных заказов организаций Росатома, подписанных на текущий день в горизонте на 10 лет вперед, превышает 55 млрд евро. По прогнозам МАГАТЭ, в ближайшие 20 лет к 498 действующим на сегодняшний день реакторам по всему миру могут увеличиться еще на 80-90 штук. Атомная энергетика вступила в фазу роста.

СЗХ3: Нефтегазовая промышленность, использующая уникальные антикоррозионные свойства титана, является стабильным и перспективным потребителем данных материалов, и уровень их применения в данной отрасли регулярно увеличивается. Находится в стадии зрелости.

СЗХ4: Строительство. В этой отрасли наблюдается небольшой спад.

СЗХ5: Медицина — одна из наиболее динамично развивающихся сфер применения титана. Ежегодные темпы прироста оцениваются в среднем в 4-5 %. Находится в стадии зрелости.

3.2. Отбор СЗХ и альтернативы развития

Предварительный отбор СЗХ производится из числа тех сегментов рынка, на которые Корпорация имеет или по каким-то обстоятельствам желает иметь выход. Важным критерием выбора определенной области является присутствие или допустимость изучения такого процесса, который нужен для удовлетворения нужд заказчиков на данном сегменте. Рассмотрим отбор СЗХ по критериям в табл. 9.

Таблица 9

Отбор СЗХ

Критерии	СЗХ1	СЗХ2	СЗХ3	СЗХ4	СЗХ5
Уровень спроса	высокий	высокий	высокий	Средний	малый
Уровень сбыта	высокий	Высокий	Высокий	средний	малый
Уровень технологии	высокий	Высокий	средний	средний	средний
Объем капитальных вложений	Значительный	Значительный	Не значительный	Малый	Малый
Конкуренция	малая	средняя	большая	большая	большая
Доля выпускаемой продукции, %	60 %	23%	10%	5%	2%
Доля мирового рынка, %	47%	25-30%	15%	10%	18%
Договора	Долгосрочные	Долгосрочные	Краткосрочные	Краткосрочные	Краткосрочные

Из пяти рассмотренных стратегических зон хозяйствования для дальнейшего формирования стратегии развития ОАО Корпорации «ВСМПО-АВИСМА» выделим первую, так как производство титановых изделий в авиастроение - основной вид деятельности организации. От развития этой СЗХ зависит дальнейшее положение организации на рынке и развитие остальных видов деятельности.

Корпорация имеет следующие преимущества перед конкурентными организациями: наименьшие сроки выполнения заказа; имидж и репутация заказа; специализация на данном виде услуги более 20 лет; наиболее продолжительный гарантийный срок и качество; производство продукции по новым технологиям; постоянное усовершенствование технологий и разработка новых сплавов.

Альтернативы:

- 1) обеспечение Корпорации стабильными поставками губчатого титана;
- 2) добиться более высокой конкурентоспособности продукции;
- 3) разработка новых технологий и новых сплавов;
- 4) принимать участие в различных региональных и международных выставках, предлагая новые товары;
- 5) увеличение заказчиков в данной отрасли;
- 6) продление долгосрочных контрактов до 2020 г.;
- 7) расширение ассортимента предлагаемой продукции.

Выводы

Наиболее перспективным направлением развития ОАО Корпорации «ВСМПО-АВИСМА» является производство титановых изделий для авиастроения (основной вид деятельности организации). От развития этой СЗХ зависит дальнейшее положение организации на рынке и развитие остальных видов деятельности.

Заключение

Рыночная среда – это сложившаяся экономическая, политическая, социальная и организационно-правовая среда обеспечивающая развитие деятельность. Рыночная среда делится на две составляющие – внешнюю и внутреннюю.

Факторы внешней среды можно объединить в две группы: 1) косвенно влияющие на работу предприятия, к ним относятся состояние экономики, политические, демографические, природные и другие факторы, которые не могут непосредственно контролироваться предприятием; 2) прямо влияющие на работу предприятия (конкуренты, потребители, поставщики и пр.).

Внутренняя среда предприятия включает в себя потенциал, который дает возможность предприятию существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Анализ внешних и внутренних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие взаимодействия предприятия со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на необходимом уровне для достижения целей, помогая вскрыть угрозы и возможности. Анализ среды очень важный и сложный процесс для выработки стратегии предприятия, который требует внимательного отслеживания происходящих процессов, оценки факторов и установления связи между этими факторами. Предприятие в процессе управления должно самостоятельно определить, какие факторы, и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий момент и в будущей перспективе.

Открытое акционерное общество «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» и его дочерние предприятия - один из ведущих мировых товаропроизводителей из титана.

Анализ внешней среды позволил выявить угрозы и возможности, которые должны быть учтены при разработке ситуационных планов на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработке стратегии, которая позволит корпорации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Анализ внутренней среды позволил определить те силы, которые позволяют корпорации использовать возможности внешней среды, а также внутренние слабости, которые могут осложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Список литературы

1. Абчук В. А. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012.

2. Емельянов С. Г., Кабанов В. А. SWOT-анализ проектов коммерциализации // Теоретические основы и инструменты управления инновациями. 2010. С. 60-62.
3. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256.
4. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Издательство Юрайт. 2011.
5. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2010. № 9. С. 120-131.
6. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81.
7. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81.
8. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. проф. М. Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М. 2009.
9. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2011.
10. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Магистр, 2013.
11. Христова Е. Ю., Молибог А. И., Колбасова М. Д. Обзор методов анализа внешней среды рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 36. С. 142-149.
12. Ежеквартальный отчет Корпорации [Электронный ресурс]: <http://www.vsmpro.ru>.

1. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
2. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2010. № 9. С. 120-131. [↑](#)
3. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)

4. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. проф. М. Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М. 2009. - С.56. [↑](#)
5. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Издательство Юрайт. 2011. - С. 125. [↑](#)
6. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)
7. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Магистр, 2013. - С. 71. [↑](#)
8. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2010. № 9. С. 120-131. [↑](#)
9. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
10. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
11. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)
12. Абчук В. А. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – С. 64. [↑](#)

13. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
14. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2010. № 9. С. 120-131. [↑](#)
15. Христова Е. Ю., Молибог А. И., Колбасова М. Д. Обзор методов анализа внешней среды рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 36. С. 142-149. [↑](#)
16. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
17. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
18. Емельянов С. Г., Кабанов В. А. SWOT-анализ проектов коммерциализации // Теоретические основы и инструменты управления инновациями. 2010. С. 60-62. [↑](#)
19. Христова Е. Ю., Молибог А. И., Колбасова М. Д. Обзор методов анализа внешней среды рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 36. С. 142-149. [↑](#)
20. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2011. - С. 11. [↑](#)
21. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции.

2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)

22. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
23. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Юрайт, 2011. - С. 140. [↑](#)
24. Ежеквартальный отчет Корпорации [Электронный ресурс]: <http://www.vsmpru.ru>.
[↑](#)