

## **Содержание:**

# **Введение**

Необходимость рассмотрения данной темы возникла при осуществлении в России рыночных реформ. Появилась проблема выработки такой хозяйственной политики и стратегий организации, которые позволяют им поддерживать свою конкуренцию в обозримой перспективе. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованного предвидения, регулирования, приспособления к миссии и целям организации, изменяющимся внешним условиям.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Для успеха необходима целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами, правильное формирование стратегии, сокращает время для достижения успеха.

Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью. Старая мудрость о том, что не бывает попутного ветра для корабля, команда которого не знает, куда плывет, образно иллюстрирует это положение. Но целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации имеют определенную целевую ориентацию. Далее, люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.), преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в ней, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в ее

деятельности.

Объектом исследования является внешняя и внутренняя среда фирмы, ее контакты со средой, реакция на различные проявления окружения.

Предметом выступают отношения организации с конкурентами, покупателями, партнерами, политические и социальные условия. Также рассматривается внутрифирменная обстановка, отношения между сотрудниками, начальством и подчиненными.

Актуальность изучаемой в данной работе темы заключается в исследовании современных инструментов управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенностью, является установление правильной миссии для организации и выбор эффективных стратегий.

Цели данной работы: провести анализ факторов внешней и внутренней среды и установить их влияние на формирование стратегии в организации с учетом условий рыночного развития экономики. Для достижения этой цели необходимо рассмотреть следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы анализа внутренней и внешней среды организации;
2. Перечислить и раскрыть составляющие микро-, макро-, мезосреды
3. Оценить их влияние на деятельность фирмы.
4. Описать процесс разработки SWOT-анализа.
5. На практике показать матрицы оценки влияния факторов.
6. Сгруппировать факторы по категориям и дать им оценку.
7. Сделать выводы опираясь на итоги проведенной работы.

внешняя внутренняя среда организация

## **1. Характеристика факторов среды организации**

## **1.1 Факторы внешней среды**

### **1.1.1 Макросреда предприятия**

Макросреда - это совокупность факторов, на которые руководство предприятия повлиять не может и должно учитывать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества. Предприятие и его микросреда функционируют в окружении более обширной макросреды, которая либо открывает новые возможности, либо грозит новыми опасностями.

Макросреда включает следующие основные элементы:

- 1) демографическая среда;
- 2) экономическая среда;
- 3) технико-экологическая среда;
- 4) природная среда;
- 5) политическая среда;
- 6) культурная среда.

1. Демографическая среда. Основные ее характеристики. Численность и плотность размещения населения. Для маркетологов демографическая среда представляет интерес, поскольку рынки состоят из людей. В этой среде прослеживаются следующие важные тенденции:

- Мировой демографический взрыв. Это рост народонаселения "взрывными" темпами. При современных темпах роста к 2011 г. население мира составит 10 млрд. человек. Демографический взрыв вызывает беспокойство, поскольку ресурсов планеты может не хватить для поддержания высокого уровня жизни. Население растет высокими темпами в наименее развитых странах. Рост населения вызывает рост человеческих потребностей и рынков.

- Снижение рождаемости в развитых странах и России. Эта тенденция может рассматриваться как угроза для одних сфер деятельности и как преимущество для других сфер. Она ограничивает перспективы некоторых предприятий.

Одновременно образовательные организации, индустрия развлечений получают от этого выгоды, так как у молодых пар становится больше свободного времени.

- Старение населения развитых стран и России. Сокращение рождаемости в современных развитых странах и России вызывает рост среднего возраста жителей. Численность возрастных групп населения меняется различными темпами, поэтому емкость отдельных сегментов рынка товаров и услуг тоже меняется по-разному.

- Миграция населения. В 1990-х годах резко возросла миграция населения в России. В страну прибыло много переселенцев из других республик бывшего Советского Союза. Несколько увеличилась численность сельского населения. Возросла ежегодная миграция населения внутри страны, ее уровень достиг 50% от уровня миграции в странах Европы. Миграция усиливает изменчивость потребительского рынка.

- Повышение образовательного уровня и рост числа служащих. Рост занятости в сфере услуг и сокращение числа работающих в отраслях производства товаров повлекли за собой увеличение численности служащих.[1]

2. Экономическая среда. Это общая покупательная способность населения, которая связана с уровнем текущих доходов, цен, сбережений и доступностью кредита, уровнем безработицы. Реакцией на текущую экономическую конъюнктуру стал осторожный подход к совершению покупок. Чтобы сэкономить деньги, многие люди предпочитают покупать более дешевые товары. Некоторые потребители откладывают покупку товаров длительного пользования, другие - наоборот, ускоряют ее из-за опасений, что в следующем году цены поднимутся. Произошло перераспределение затрат - увеличение расходов на продукты питания и одежду, и соответствующее сокращение затрат по другим товарным категориям. Имеют место географические различия в структуре распределения доходов.

3. Техничко-экологическая среда.[2] Развитие науки и техники является главным фактором экономического роста уже три столетия. Новая техника заменяет старую, от которой она отличается сокращением удельных затрат труда, материалов и энергии, а также капитала. Любое научно-техническое новшество может вызвать серьезные долговременные последствия. Руководство предприятия должно отслеживать основные тенденции в этой сфере, к которым относятся ускорение научно-технического прогресса, рост ассигнований на исследования и разработки, распространение стратегии мелких улучшений, ужесточение

государственного контроля.

- Ускорение научно-технического прогресса. Современная техника - это комплексы автоматических машин под управлением компьютеров. Ей на смену приходят роботы и робототехнические комплексы с искусственным интеллектом. Примерно 90% всех, когда-либо живших на Земле ученых - наши современники. Новые персональные компьютеры и другие товары создаются с помощью современных роботизированных систем, основанных на использовании компьютеров. Научно-техническая мысль и современная техника постоянно совершенствуются, что открывает безграничные возможности.

- Рост ассигнований на исследования и разработки. В настоящее время в наиболее развитых странах их величина составляет не менее 2-2,5% ВВП. Предприятия, действующие в наукоемких отраслях хозяйства, тратят на исследования и разработки в среднем до 15-25% выручки от реализации товаров и услуг, а иногда и много больше, тогда как 15-20 лет назад такие затраты не превышали 5-10%.

- Распространение стратегии мелких улучшений. Это внедрение небольших усовершенствований в уже выпускаемые товары. Вместо того чтобы рисковать, предлагая крупные новшества, многие предприятия занимаются мелкими усовершенствованиями производимых товаров. Они также покупают лицензии и практически копируют товары конкурентов.

- Ужесточение государственного контроля качества и безопасности товаров. Государственные органы надзора изучают товары и запрещают те из них, которые могут оказаться потенциально опасными. Ведется контроль качества пищевых продуктов, медикаментов, ужесточаются требования к безопасности товаров в автомобильной промышленности, в производстве одежды, электробытовых приборов, в строительстве.[3]

4. Природная среда. В 1960-х годах проявилось растущее беспокойство общественности по поводу загрязнения окружающей природной среды. Законодатели стали выдвигать различные меры по ее охране. Изменения в окружающей среде сказываются и на товарах, которые предприятия производят и предлагают рынку.

- Дефицит некоторых видов ресурсов и сырья. Вода и воздух могут показаться неисчерпаемыми видами природных ресурсов, но существует серьезная угроза их загрязнения. Снабжение продовольствием может стать крупной проблемой, поскольку размеры сельскохозяйственных угодий ограничены.

Использование возобновляемых ресурсов, таких, как лес и продовольствие, требует внимания. Острые проблемы возникают в связи с истощением не возобновляемых ресурсов, например, месторождений металлических руд (платины, цинка, меди, свинца, серебра).

- Рост загрязнения природной среды. Промышленная деятельность почти всегда наносит вред состоянию природной среды. Существуют проблемы опасного уровня содержания химических загрязнителей в почве и продуктах питания, радиоактивного заражения, загрязнения упаковочными материалами, не поддающимися биохимическому разложению. В качестве альтернативы негативным тенденциям развития создается рынок средств по борьбе с загрязнением окружающей среды.

- Вмешательство государства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов. Предпринимательская деятельность находится под контролем как со стороны государственных органов, так и со стороны влиятельных групп общественности. Бизнес должен участвовать в поиске решения проблем обеспечения экономики материальными ресурсами и предотвращения загрязнения окружающей среды.

5. Политическая среда. Это законы, нормативные документы государственных учреждений, требования групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации и отдельных лиц и ограничивают свободу их действий. В России быстро растет число законодательных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность. Их основой является Конституция РФ и Гражданский кодекс. Важная причина государственного регулирования - необходимость защиты потребителей от недобросовестной деловой практики. Руководители предприятий должны хорошо знать федеральные и местные законы, под действие которых подпадает маркетинговая деятельность в том или ином регионе.

6. Культурная среда. Это основные взгляды, культурные ценности и нормы поведения, определяющие взаимоотношения людей друг с другом. На принятии маркетинговых решений могут сказаться особенности культурного уклада стран - приверженность населения основным культурным ценностям и наличие субкультур в рамках единой культуры.

- Приверженность основным культурным ценностям. Для основных взглядов и духовных ценностей характерна высокая степень устойчивости. Например,

большинство европейцев верят в необходимость работать, вступать в брак, быть честными. Эти верования формируют специфические отношения и поведение и влияют на их конкретные проявления в повседневной жизни. Традиционные взгляды и духовные ценности передаются от родителей к детям и подкрепляются деятельностью основных институтов общества - законами, государственной властью, церковью.

- Субкультуры в рамках единой культуры. В любом обществе существуют субкультуры - группы людей с общими системами духовных ценностей, возникших в результате общности их жизненного опыта или обстоятельств. Так, верующие одной религиозной конфессии, жители изолированного региона отличаются сходным поведением. Можно выбрать ту или иную субкультуру в качестве целевого рынка, основываясь на потребностях и характеристиках покупательского поведения.[4] Например, лишь безалкогольные напитки можно предлагать в регионы, населенные последовательными приверженцами ислама, который запрещает употребление спиртного.

Обобщая вышесказанное, можно заключить, что фирма не может существовать без учета угроз и преимуществ обширной макросреды. Недостаточное внимание к факторам окружения может привести к серьезным негативным последствиям, грозит отставанием от основного рынка и конкурентов. Кроме того, изучение макросреды позволяет вовремя воспользоваться преимуществами которые она предлагает и эффективно принимать решения относительно важнейших вопросов управления организацией.

### **1.1.2 Микросреда в окружении организации**

Микросреда - это совокупность факторов, на которые руководство предприятия должно воздействовать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества.

К микросреде относятся следующие элементы:

1. организация (предприятие);
2. поставщики;
3. маркетинговые посредники;

4. клиентура;
5. конкуренты;
6. контактные аудитории.

1. Предприятие. Это внутренние группы организации, такие, как руководство фирмы, финансовая служба, служба НИОКР, служба материально-технического снабжения, производственные подразделения, бухгалтерия. Руководство фирмы определяет общие стратегические установки и текущую политику фирмы. Управляющие по маркетингу должны принимать решения, не противоречащие планам руководства фирмы, и работать в тесном контакте с другими службами и подразделениями. Финансовую службу волнуют проблемы наличия и использования средств. Служба НИОКР занимается техническими проблемами конструирования новых изделий и разработкой эффективных методов производства. Служба материально-технического снабжения заботится о наличии достаточного количества деталей и узлов для производства. Производственные подразделения несут ответственность за выпуск нужного количества продукции. Бухгалтерия следит за доходами и расходами. [5]

2. Поставщики. Это фирмы и отдельные лица, которые обеспечивают предприятие материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг. События в "среде поставщиков" могут серьезно повлиять на маркетинговую деятельность предприятия. Рост цен на закупаемые материалы ведет к повышению цен и на готовую продукцию. Нехватка тех или иных материалов, забастовки могут нарушить регулярность поставок и график отгрузки товаров заказчиком. В результате будут упущены возможности сбыта и подорвана репутация предприятия.

3. Маркетинговые посредники. Это фирмы, помогающие предприятию в продвижении, сбыте и распространении его товаров среди клиентуры. К ним относятся:

- а) торговые посредники;
- б) фирмы-организаторы товародвижения;
- в) агентства по оказанию маркетинговых услуг;
- г) кредитно-финансовые организации.



Торговые посредники - это фирмы, помогающие предприятию подыскивать клиентов или продавать его товары. Торговые посредники создают удобства для покупателей. Удобство места связано с накоплением запасов в местах нахождения самих клиентов. Удобство времени создается за счет экспонирования и обеспечения наличия товаров в нужные периоды. Удобство процедуры приобретения заключается в продаже товара с одновременной передачей права владения им. Выбор торговых посредников - важная задача.

Фирмы-организаторы товародвижения помогают компании создавать запасы своих изделий и продвигать их от места производства до места назначения. В их числе склады - предприятия, обеспечивающие накопление и сохранность товаров на пути к месту назначения, и транспортные фирмы. Нужно выбрать самые экономичные методы отгрузки, учитывая стоимость, объем, сроки поставок, сохранность грузов.

Агентства по оказанию маркетинговых услуг - это фирмы маркетинговых исследований, рекламные агентства и консультационные фирмы по маркетингу, которые помогают предприятию продвигать его товары на рынки. Следует решить, будет ли предприятие пользоваться услугами этих организаций или выполнит все необходимые работы самостоятельно. Приняв решение воспользоваться платными услугами, нужно тщательно отобрать поставщиков услуг.

Кредитно-финансовые организации помогают предприятию финансировать сделки и страховать себя от риска в связи с покупкой или продажей товаров. К их числу относятся банки, страховые компании. Существенное влияние на эффективность маркетинговой деятельности оказывают стоимость кредита и возможности кредитования.

4. Клиентура. Выделяют пять типов клиентурных рынков:[6]

1. потребительский рынок - отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления;
2. рынок предприятий - организации, приобретающие товары и услуги для использования их в процессе производства;
3. рынок промежуточных продавцов - организации, приобретающие товары и услуги для их последующей перепродажи с прибылью;
4. рынок государственных учреждений - государственные организации, приобретающие товары и услуги либо для последующего их использования в сфере

коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается;

5, международный рынок - это все типы покупателей за рубежом. Каждому типу рынка присущи свои специфические черты.

5. Конкуренты. Различают четыре разновидности конкурентов:

а) желания-конкуренты;

б) товарно-родовые;

в) товарно-видовые;

г) марки-конкуренты.

а) Желания-конкуренты - потребности, связанные с одной нуждой. Потребитель обычно рассматривает несколько вариантов действия (например, покупку транспортного средства, поездку в Европу и т.п.).

б) Товарно-родовые конкуренты - различные способы удовлетворения какого-либо конкретного желания. Положим, потребитель решит купить транспортное средство. У него есть три варианта: покупка автомашины, мотоцикла или велосипеда. Он выберет наиболее привлекательный вариант - например велосипед.

в) Товарно-видовые конкуренты - разновидности одного и того же товара, способные удовлетворить конкретное желание покупателя. В данном случае разновидностями будут трех-, пяти- и десятискоростные велосипеды.

г) Марки-конкуренты - это разные марки одного и того же товара. Остановившись на десятискоростном велосипеде, потребитель должен выбрать конкретную марку - машину конкретного предприятия.

6. Контактные аудитории.[7] Это любые группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к организации или оказывают влияние на ее способность достигать поставленных целей. Контактная аудитория может способствовать либо противодействовать усилиям предприятия. По характеру их подразделяют на благотворные, искомые и нежелательные аудитории. Благотворная аудитория - группа, интерес которой к организации носит благотворный характер (например, спонсоры). Искомая аудитория - группа, чью заинтересованность следует искать (например, средства массовой информации). Нежелательная аудитория - группа,

внимание которой лучше не привлекать, но с которой придется считаться, если она каким-то образом проявит себя (например, преступные группировки). Предприятие окружено контактными аудиториями семи типов:

1. финансовые круги;
2. контактные аудитории средств массовой информации;
3. контактные аудитории органов государственной власти и управления;
4. гражданские группы действий;
5. местные контактные аудитории;
6. широкая публика;
7. внутренние контактные аудитории.

Финансовые круги. Это банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы фондовой биржи, акционеры. Они оказывают влияние на способность предприятия обеспечивать себя капиталом. Можно добиться благоприятного отношения этих аудиторий, публикуя годовые отчеты, представляя доказательства финансовой устойчивости фирмы.

Контактные аудитории средств массовой информации. Это организации, распространяющие новости, статьи и редакционные комментарии (газеты, журналы, радиостанции и телецентры). Предприятие заинтересовано в том, чтобы средства массовой информации с положительной стороны освещали его деятельность.

Контактные аудитории органов государственной власти и управления. Руководство предприятия должно обязательно учитывать все, что происходит в государственной сфере. Следует откликаться на проблемы безопасности товаров, достоверности рекламы, нарушения прав потребителей. Следует взаимодействовать с другими производителями и добиваться принятия благоприятных законов.

Гражданские группы действий. Маркетинговые решения, могут вызвать вопросы со стороны общественных организаций потребителей, групп защитников окружающей среды, представителей национальных меньшинств. Отдел организации общественного мнения фирмы должен содействовать поддержанию постоянного

контакта с этими группами.

Местные контактные аудитории. Любая организация имеет дело с местными контактными аудиториями, такими, как окрестные жители и местные организации. Для работы с местным населением крупные предприятия назначают специальных сотрудников.[8]

Широкая публика. Широкая публика не выступает по отношению к предприятию в виде организованной силы, но образ фирмы в глазах общественности сказывается на ее деятельности. Для создания образа "гражданственности" предприятие может заняться благотворительностью, установить строгий порядок рассмотрения претензий потребителей.

Внутренние контактные аудитории. Это рабочие и служащие предприятия, управляющие, члены совета директоров. Для информирования и мотивации членов внутренних контактных аудиторий крупные компании обеспечивают участие персонала в управлении, доходах, прибыли и владении собственностью фирмы. Рабочие и служащие способны распространить позитивное отношение и на другие контактные аудитории.

Таким образом, микросреда фирмы - это совокупность непосредственных контактов необходимых для осуществления ее деятельности. Говоря простым языком это понятие разграничивает тех, кто помогает осуществлять производственный процесс, фирмы предлагающие аналогичные услуги и товары и кем данный товар или услуга потребляется.

### **1.1.3 Мезосреда, как непосредственное окружение фирмы**

Мезосреда (непосредственное окружение) — это часть внешней среды, с которой организация имеет конкретные и непосредственные взаимодействия. Она включает совокупность факторов, условий деятельности субъекта бизнеса на локальном рынке, в том числе уровень развития экономики региона, а также фактически сложившееся локальное деловое окружение данного субъекта бизнеса, включая территориальные органы управления. Последние имеют возможность издавать разнообразные локальные акты (постановления, правила, ограничения, запреты), а также принимать локальные программы развития и регулирования отношений между субъектами бизнеса. На данном уровне на действия фирмы влияют и не экономические факторы, и условия - географические,

социально-психологические, технологические и другие. Учитывая размеры Российской Федерации, а также существенное национальное разнообразие состава народонаселения страны, приходится говорить о серьезных различиях в содержании рыночной среды бизнеса на мезоуровне в различных частях государства. Анализ непосредственного окружения предполагает изучение положения дел в отрасли. Анализ отрасли в свою очередь, позволяет оценить привлекательность отрасли в соответствии с фазами жизненного цикла предприятия. Анализ мезосреды, как правило, проводится на основе модели пяти конкурентных сил Майкла Портера.

«Цель стратегии конкурентной борьбы для предприятия, действующего в какой-либо отрасли, состоит в том, чтобы найти в данной отрасли такую позицию, заняв которую компания сможет наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя» Майкл Портер[9].

Первая ключевая концепция Портера выявляет пять основных конкурентных сил, которые, по его мнению, определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли.

Пять конкурентных сил выглядят следующим образом:

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
2. Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.
3. Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.
4. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.
5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.

Первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов.

Она касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в какой-либо отрасли. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе. Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок:

1. Экономия за счет масштабов деятельности.

В некоторых отраслях крупные компании обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершения каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства.

## 2. Дифференциация продуктов.

Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей.

## 3. Потребность в капиталовложениях.

Чем большие финансовые ресурсы необходимы для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять.

## 4. Издержки переключения.

Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям придется существенно пострадать при переключении с одного товара на другой.

## 5. Доступ к каналам распределения.

Производители новых товаров бьются за покупателей.

## 6. Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности.

## 7. Правительственная политика.

Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те, или иные виды деятельности, ограничений на доступ к сырью (скажем, углю), к государственным землям и многими другими способами.

Вторая конкурентная сила: конкуренция со стороны товаров - заменителей (субститутов)

Данная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные, продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества.

Третья конкурентная сила: различная способность покупателей добиваться снижения цен.

Покупатели между собой не равны, они могут влиять на процесс в следующих случаях:

1. Когда они совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара.
2. Когда они существенно заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек.
3. Когда они покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание.
4. Когда они стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения.
5. Когда они имеют низкие доходы. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле.
6. Когда они сами имеют возможность производить данный продукт.
7. Когда они крайне озабочены качеством приобретаемого продукта.
8. Когда они обладают полной информацией.

Четвертая конкурентная сила: способность поставщиков добиваться повышения цен.

Способность поставщиков добиваться повышения цен, аналогична способности покупателей добиваться снижения цен. По мнению Портера, поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом, в следующих случаях:[10]

1. Когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отрасли покупателей.
2. Когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль. Другими словами, у покупателя нет широкого выбора.

3. Когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя.
4. Когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями.
5. Когда поставщики создают реальную угрозу «форвардной интеграции» – группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.

Пятая конкурентная сила: соперничество между ныне действующими конкурентами.

Уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами. Портер утверждает, что конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют следующие условия:

1. В отрасли конкурирует много фирм, или конкурирующие фирмы примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают.
2. Данная отрасль развивается медленно.
3. У фирм высокие постоянные издержки.
4. Фирмы несут большие расходы на хранение продукции.
5. Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт.
6. Продукт или услугу покупателя воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики.
7. Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками.
8. У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные люди и т.д.
9. Ставки в конкурентной борьбе высоки.



## 10. Серьезные препятствия к уходу из отрасли.

Из вышесказанного понятно, что мезосреда фирмы - это более общие понятия непосредственного окружения. Принятие их во внимание означает изменение или корректировку стратегии под действием социальных, политических географических, финансовых факторов.

### **1.2 Факторы внутренней среды**

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации. Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

- производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.п.;
- персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;
- организация управления: организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;

- маркетинг: товары, произведенные фирмой, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;
- финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли. [11]

Можно сказать, что все вышеперечисленные факторы заслуживают внимания, учитывая их влияние на развитие фирмы. Производственные факторы, касающиеся непосредственного производства продукта необходимо учитывать для сокращения издержек, улучшения качества и, следовательно, увеличения прибыли.

Поставщики, конкуренты, потребители немаловажные аспекты осуществления производственной деятельности. От них зависит слаженность производственного процесса и сбыта. В соответствии с условиями среды необходима непосредственная корректировка стратегии для того чтобы наиболее выгодно использовать преимущества и избежать негативного влияния. Это немаловажная деталь в жизненном цикле организации.

## 2. Swot -анализ

### 2.1 Swot -анализ как помощь в оценке влияния факторов

**SWOT-анализ** (strengths, weaknesses, opportunities, threats) – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз является одним из важнейших этапов маркетингового плана. SWOT-анализ проводят, как для деятельности фирмы в целом, так и для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий. В первом случае анализ выходит достаточно общим и содержащим не так много полезной информации, а во втором дает менеджеру серьезную пищу для размышлений.

SWOT-анализ - это один из самых распространенных видов анализа в [12]стратегическом управлении на сегодняшний день. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Цель SWOT-анализа - сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах[13].

Классический SWOT-анализ предполагает оценку сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов.

Классическим представлением информации такого анализа являлось составление таблиц:

1. Сильных сторон в деятельности фирмы (S),
2. Ее слабых сторон (W),
3. Потенциальных благоприятных возможностей (O)
4. Внешних угроз (Т).

Методика проведения SWOT-анализа очень проста, благодаря чему менеджер может сосредоточиться на фактах, не тратя свое время ни на какие-то функциональные вопросы. Сам анализ состоит из двух частей. Возможности и угрозы представляют собой анализ внешней среды, всех факторов, которые могут повлиять на компанию, но не зависят от нее. Сильные и слабые стороны – это внутренний анализ компании/продукта. По мнению профессора Филиппа Котлера хороший менеджер должен при составлении SWOT-анализа указать, как минимум 5 глобальных внешних угроз и возможностей, которые способны как развить, так и погубить бизнес. Такие возможности есть всегда, важно их найти.

Вот некоторый перечень, часто встречающихся в анализе сильных и слабых сторон факторов:

- Репутация компании

Качество продукта

Качество обслуживания

Доля рынка

-Цена

-Логистика

- Эффективность продвижения

- Качество работы торговых агентов

- Географический охват

- Внедрение нововведений

- Издержки

- Финансовая устойчивость

- Работники

- Техническое оснащение

- Способность укладываться в сроки

-Гибкость, быстрая реакция на события

- Ассортимент

- Опыт

- Ресурсы

-Знание покупателей

Анализ сильных и слабых сторон – это не дело одного дня. Для того чтобы собрать все необходимые сведения понадобится время. Важно, чтобы данные были реальными фактами, а не чьими-то догадками. Сам анализ может проводиться по-разному[14].

Возможности и угрозы. Это все элементы внешней среды, которые никак не зависят о компании. При их анализе важно понимать, что данные должны быть четкими, проверенными. Иначе весь анализ может потерять смысл. К внешним возможностям и угрозам относятся:

1. Экономическая ситуация в стране и мире
2. Демографическая ситуация
3. Политическая
4. Общественные движения
5. Технический прогресс
6. Анализ конкурентов
7. Законодательства
8. Культурные факторы
9. Социальные вопросы

Обычно SWOT-анализ оформляют в виде таблицы. После его проведения необходимо разработать план по устранению слабых сторон, и действия компании на случай возникновения угроз. Также следует продумать, как наиболее эффективно можно использовать возможности и сильные стороны.[15]

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что внешнее и внутреннее окружение фирмы является ее неотъемлемой частью. Оно влияет как на деятельность организации, так и на результаты этой деятельности. Из вышесказанного можно установить четкую взаимосвязь между отдельными факторами среды и их влиянием на действия руководителей, направленных на избежание или ликвидацию негативных последствий.

## **2.2 Swot -анализ на примере предприятия ОАО "Казанская кондитерская фабрика "Заря"**

Общая характеристика предприятия

Более 100 тонн кондитерских изделий в сутки выпускает крупнейшее предприятие отрасли в Республике Татарстан - Казанская кондитерская фабрика "Заря", входящая в десятку ведущих кондитерских предприятий России. Основанное в июне 1924 года, в 1993-м предприятие преобразовано в акционерное общество. Производство фабрики оснащено современным оборудованием отечественных и зарубежных фирм. Около 200 наименований сладостей - конфеты, карамель, печенье, вафли, торты, пирожные, фрукты и ягоды в шоколаде - далеко не полный ассортимент продукции "Зари", разнообразие и качество которой пришлось по вкусу покупателям не только в Татарстане, но и в соседних регионах.

Сырье, поставляемое для производства кондитерских изделий, контролирует центральная лаборатория, аккредитованная Госстандартом России. Большое внимание на фабрике уделяют развитию маркетинга, расширяется фирменная торговля, планируется увеличить объемы производства конкурентоспособной продукции и начать выпуск новых изделий.

Факторы внешней и внутренней среды.

Поставщики:

1. ООО «Евротраст экспо» осуществляет поставку сахара и соли;
2. ООО «Диетпром» предоставляет поставку муки высшего сорта, первого сорта, муку гречневую;
3. ОАО «Молочный комбинат» осуществляет поставку качественной молочной продукции;
4. ООО "Радиус" осуществляет поставку дрожжей, кокосовой стружки, шоколадной глазури и т.д.) ;
5. ООО «Оргсервис» предоставляет высококлассное оборудование для производства качественной продукции;
6. ОАО «Упаковсервис» поставку коробки из гофрокартона для упаковки продукции.

Рынок рабочей силы: высококвалифицированный персонал, опытные первоклассные работники пищевой промышленности, высокообразованный управленческий персонал.

Конкуренция: бесспорными лидерами в отрасли по ассортименту и объемам производства кондитерских изделий являются ОАО “Кондитерская фабрика “Заря” и Шоколадная фабрика «Россия».

Шоколадная фабрика «Россия»— одна из самых крупных в России и Европе шоколадных фабрик. Расположена в Самаре. Принадлежит компании Nestle.

Для анализа конкурентов ОАО “Кондитерская фабрика “Заря”, нужно определить баланс сильных и слабых сторон конкурентной позиции компании. Слабые стороны устанавливаются как противоположность сильным сторонам.

Таблица 1

Взвешенная оценка конкурентной силы.

| Факторы конкурентоспособности        | ОАО “Кондитерская фабрика “Заря” |   | Главный конкурент Шоколадная фабрика «Россия» |   |     |
|--------------------------------------|----------------------------------|---|---|---|-----|
|                                      | Вес                              |   |   |   |     |
| Доля рынка                           | 0,2                              | 3 | 0,6   | 4 | 0,8 |
| Финансовое положение                 | 0,1                              | 3 | 0,3   | 3 | 0,3 |
| Издержки по сравнению с конкурентами | 0,1                              | 3 | 0,3   | 3 | 0,3 |
| Качество и характеристики услуг      | 0,2                              | 4 | 0,8   | 4 | 0,8 |
| Репутация (имидж)                    | 0,1                              | 2 | 0,2   | 4 | 0,4 |
| Обслуживание клиентов                | 0,2                              | 3 | 0,6   | 4 | 0,8 |
| Использование технологий             | 0,1                              | 2 | 0,2   | 3 | 0,3 |

|                         |   |   |     |
|-------------------------|---|---|-----|
| Общая взвешенная оценка | 1 | 3 | 3,7 |
|-------------------------|---|---|-----|

Исходя из взвешенной оценки конкурентной силы, видно, что ОАО “Кондитерская фабрика “Заря” не занимает лидирующую позицию среди своих главных конкурентов.

Фабрика была построена в 1970 году по проекту итальянской фирмы «Карле и Монтанари». В 1992 году «Россия» стала акционерным обществом. С притоком в бывший Советский Союз иностранного капитала и приходом на российский рынок Шоколадная фабрика РОССИЯ, фабрика обрела вторую жизнь. В 2000 году началось сотрудничество с швейцарской компанией Нестле. В настоящее время ассортимент продукции насчитывает многие десятки наименований российского шоколада.

Потребители: люди различных социальных слоев, различной возрастной категории.

“Кондитерская фабрика “Заря” имеет фирмы, помогающие предприятию в продвижении, сбыте и распространении его товаров среди клиентуры. К ним относятся:

1. Транспортная фирма ООО «Трансворд».
2. Рекламное агентство «Знаменитыш»
3. Банк «УралСиб»

Сильные и слабые стороны. Возможности и угрозы

Сравнивая фабрику "Заря" с ее конкурентами, можно выделить ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Сильные стороны:

- более образованное и динамичное молодое руководство среднего звена;
- активная роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в регионе, лучшее знание заказчиков, лучшее обслуживание);
- лучшая упаковка (по некоторым видам продукции);
- более гибкая ценовая политика;



- вопросы снабжения сырьем решаются более профессионально;
- менее дорогое сырье и материалы;
- хорошая репутация у покупателей.

#### Слабые стороны:

- старое оборудование, большие объемы отходов, необходимость частых ремонтов и проверки технического состояния оборудования;
- расположение в центре города: тесные производственные помещения, отсутствие единого склада готовой продукции;
- дополнительные транспортные издержки (наличие удаленного склада сырья);
- более низкая прибыльность из-за высоких издержек.

#### Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- вертикальная интеграция.

#### Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков;
- растущее конкурентное давление.

Сильными сторонами продуктов фирмы являются дизайн и доставка. Слабой стороной - нестабильное качество. Фирма не является ценовым лидером. На фабрике "Заря" существует адаптированная к сегодняшнему дню маркетинговая концепция. Она прежде всего основывается на сочетании интенсификации коммерческих усилий (затронута сфера стимулирования и сбыта) и маркетингового подхода к разработке перспективных видов продукции. В перспективе планируется сокращение ассортимента выпускаемой продукции, а также замена изношенных основных фондов.

Существующую стратегию ОАО "Заря" в общем случае можно определить, как стратегию концентрированного роста, а именно стратегию усиления позиции на рынке (Market Penetration).

Считается, что при выработке стратегии основное внимание нужно уделить полю "СИВ", так как оно дает возможность для развития. Сопоставление на поле "СИВ" возможности выхода на новые рынки с сильными сторонами фабрики создает благоприятные условия прежде всего в отношении перспективных, с разработанным брендом продуктов (карамельная линейка, "Класс!", печенье "Счастливого дня"). К этим продуктам необходимо применить активную атакующую стратегию, расширить производство и позиционироваться на новых ценовых сегментах.

На поле "СИУ" угрозы усиления конкурентного давления касаются прежде всего основных продуктов фабрики (карамели, печенье, тортов, конфет). С учетом сильных сторон ОАО "Заря" (гибкая ценовая политика, репутация, упаковка) маркетинговую стратегию для данных продуктов можно определить, как оборонительную, так как необходимо учитывать также факторы, попавшие на поле "слабость и угроза".

Для выработки стратегии позиционирования продукции необходимо учитывать данные ситуационного анализа - SWOT-анализ. Предварительно рассмотрев сильные и слабые стороны организации, составим матрицу SWOT для ОАО "Заря"

Для выработки стратегии позиционирования продукции необходимо учитывать данные ситуационного анализа - SWOT-анализ. Предварительно рассмотрев сильные и слабые стороны организации, составим матрицу SWOT для ОАО "Заря"

Оборонительная стратегия сформулирована на основе результатов маркетинговых исследований в виде стратегий позиционирования основных продуктов фабрики "Заря" (карамель, печенье, торты, конфеты).

На поле "СЛВ" (слабость и возможность) данная комбинация факторов позволяет за счет появившейся возможности (расширения производственных мощностей вследствие выхода на новые рынки) устранить слабые стороны организации (старое оборудование, большие объемы отходов).

Таблица 2

SWOT-анализ для ОАО "Заря"

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>Возможности:</p> <p>1. Выход на новые рынки или сегменты рынка. 2. Расширение производственной линии.</p>   | <p>Угрозы: 1. Возможность появления новых конкурентов. 2. Возрастающее влияние на цены у покупателей и поставщиков.</p>   |
| <p>Сильные стороны:</p> <p>1. Более образованное, динамичное, гибкое и молодое руководство среднего звена.</p>             | <p>ПОЛЕ "СИВ" Выход на новые рынки - репутация, гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, упаковка. Расширение производства - активная роль маркетинга, образованное руководство.</p> | <p>ПОЛЕ "СИУ" Появление новых конкурентов - гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, репутация, упаковка. Влияние на цены покупателями и поставщиками - гибкое руководство, ценовая политика.</p> |
| <p>Слабые стороны:</p> <p>1. Старое оборудование, большие объемы отходов.</p> <p>2. Тесные производственные помещения.</p> | <p>ПОЛЕ "СЛВ" Старое оборудование - расширение производственной линии. Тесные производственные помещения - вертикальная интеграция. Низкая прибыльность, дополнительные издержки.</p>          | <p>ПОЛЕ "СЛУ" Конкурентное давление - старое оборудование, более низкая прибыль из-за высоких издержек. Влияние на цены покупателями и поставщиками - более низкая прибыльность из-за высоких цен.</p>      |

Также вследствие вертикальной интеграции (вхождения в кондитерский холдинг) можно ослабить влияние слабых сторон организации (тесные производственные помещения, отсутствие единого склада готовой продукции, дополнительные издержки по внутрифабричному транспорту, более низкая прибыльность из-за высоких издержек).

Опираясь на данные SWOT-анализа, можно сделать вывод о том что рассматриваемое предприятие находится в удовлетворительном состоянии. ОАО «Заря» могла бы использовать свои производственные возможности более эффективно, улучшить качество выпускаемой продукции. Тем не менее, она является довольно сильным конкурентом за счет ранее представленных товаров-брендов. Они пользуются спросом у покупателей и позволяют фирме поддерживать стабильное положение на рынке.

## **Заключение**

В завершении темы рассмотренной выше хочется отметить следующие определяющие моменты, которые определяют высокую степень значимости этой проблемы. На сегодняшний день анализ факторов, формирующих стратегию, имеет важное значение для всех без исключения организаций. Каждая фирма на протяжении всего времени своего существования, взаимодействует со средой и ее составляющими. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней и внутренней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее. Поэтому при составлении стратегии компании просто не обойтись без анализа факторов на нее влияющих. Важную роль играет не только само знание, но и умение правильно и с пользой для своей организации обезопасить себя от негативного влияния. Немаловажное значение при этом имеет SWOT-анализ, который позволяет четко представить слабые и сильные стороны, возможные угрозы и преимущества.

Очевидно что не зная среды, организация не может существовать. Руководитель обязан не только считаться со средой взаимодействия своего предприятия, но и ставить во главе принципов управления трезвую оценку имеющихся факторов, для того чтобы правильно разработать основы своей деятельности. Фирма живет и развивается внутри огромной взаимосвязанной среды. Ей необходимо приспосабливаться к условиям политики, экономики, требованиям клиентов, моде, географическим особенностям страны в которой существует. Это, в свою очередь, требует от нее умения приспосабливаться и адаптироваться. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям.

Важным шагом корректировки стратегии предприятия является доведение до всех работников миссии и целей предприятия. При их знании каждый сотрудник предприятия будет стремиться к поставленным целям и пытаться, чтобы выполняемая ими работа соответствовала миссии и стратегии. При этом работники должны отождествлять свое благополучие с благополучием всего предприятия. В соответствии с этим руководство должно защищать интересы работников на всех уровнях, что повлечет за собой чувство уверенности, защищенности и надежности. Фактором процветания предприятия является сплоченность коллектива, поэтому необходимо развивать чувство уважения и взаимопонимания путем развития старых традиций и закладки новых.

Кроме того, любая организация обязана принимать во внимание вкусы и предпочтения потребителей, стараться привлекать как можно более широкую аудиторию покупателей. В первую очередь, чтобы быть привлекательным для потребителей фирме нужно иметь развитый благоприятный имидж, репутацию, быть на слуху, быть востребованной. Что касается ценообразования и, то здесь для привлечения клиентов важны цены, цены более низкие, чем у конкурентов.

Цель стратегии - добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность. Стратегия, разрабатываемая предприятием, должна представлять собой совокупность нескольких стратегий. Эти стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

Стратегический выбор предприятия должен быть определенным и однозначным. Только в этом случае предприятие достигнет успеха. Для того чтобы использовать потенциал фирмы в полной мере руководитель должен использовать определенные методы для оценки ситуации. Одним из таких методов и является SWOT-анализ, который в полной мере охватывает все стороны существования организации. Позволяет оценить риски, достоинства, преимущества, потенциал фирмы.

## **Список использованных источников**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Изд-во «Питер», 2003.

2. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.- М.: Инфра-М, 2006
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов.- 3-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
4. Стратегический менеджмент/ под ред. Петрова А.Н. –СПб.: Питер, 2005.(серия «Учебник для вузов»)
5. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.- М.: Вильямс, 2006
6. Хамел Г., Прахалад К., О`Нил Д. Стратегическая гибкость.- СПб.: Питер, 2006
7. Дюков И. Стратегия развития бизнеса.- СПб.: Питер, 2008
8. Зайцев А.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: Экономист, 2003.
8. Левицки С. Как разработать стратегию.- Днепропетровск: Баланс Клуб, 2004
- 10.Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности.- М.: Вильямс, 2007
- 11.Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы.- М.: Инфра-М, 2006
12. Карлофф Д. Деловая стратегия.- М.: Экономика, 2004
- 13.Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию.- М.: Олимп-Бизнес, 2004

## **Приложение**

[1] Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Изд-во «Питер», 2003.С. 23-25  
- журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

[3] Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.- М.: Инфра-М, 2006  
С.92-93

[4] Зайцев А.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.:  
Экономист, 2008

- [5] Карлофф Д. Деловая стратегия.- М.: Экономика, 2004 С.71
- [6] Стратегический менеджмент/ под ред. Петрова А.Н. -СПб.: Питер, 2005.(серия «Учебник для вузов»). С. 68-72
- [7] Левицки С. Как разработать стратегию.- Днепропетровск: Баланс Клуб, 2004. С. 100-103
- [8] Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов.- 3-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 С. 45-51
- [9] Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов.- 3-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 78-82
- [10] Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы.- М.: Инфра-М, 2006. С. 36
- [11] Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности.- М.: Вильямс, 2007. С 57-63
- [12] Дюков И. Стратегия развития бизнеса.- СПб.: Питер, 2008. С.51
- [13] Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию.- М.: Олимп-Бизнес, 2004. С.45-47
- [14] Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.- М.: Вильямс, 2006. С. 66-69
- [15] Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Изд-во «Питер», 2003. С. 99-102