

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Предприятие можно рассматривать как сложный экономический организм, имеющий внутреннюю систему и постоянно взаимодействующий с внешней средой. Современная среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Способность организаций приспосабливаться к изменениям – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности.

Внутренняя и внешняя среда предприятия должна постоянно изучаться и анализироваться руководителем, чтобы повышать конкурентоспособность предприятия и как следствие стабилизировать его экономическое положение. В современном мире все больше растет значение внешних факторов, но внутренние все же являются определяющими в функционировании и развитии предприятия. Более того, в возрастающем числе случаев – это условие выживания и развития. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести ее в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией.

При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Цель курсовой работы состоит в том, чтобы раскрыть сущность и структуру среды организации как открытой системы, состоящей из множества взаимосвязанных элементов.

Прикладная значимость

Задачи:

1) дать характеристику основных факторов внутренней и внешней среды организации;

2) провести анализ внутренней и внешней среды на примере АО «Серовский механический завод».

Объектом курсовой работы является АО «Серовский механический завод»

Предмет курсовой работы является анализ внутренней и внешней среды предприятия

Для написания курсовой работы использовались различные источниками информации, как интернет-источники (проверенные), так и научная литература. Использовалась научная электронная библиотека «Киберленинка». Библиотека комплектуется научными статьями, публикуемыми в журналах России и ближнего зарубежья, в том числе, научных журналах, включённых в перечень ВАК РФ ведущих научных издательств для публикации результатов диссертационных исследований. Основные факторы внешней и внутренней среды подробно рассмотрены в работах Ковалевой Т.В., Полутовой М.А., Полуниной Н.Л., Тухтувалиной Л.Р., Филичкиной А.Ю. Достаточно подробно рассмотрено взаимодействие организации с внешней и внутренней средой в работах Ансоффа И., Друкера П.Р., Мескона А.

1. Теоретические аспекты внутренней и внешней среды организации

1.1. Основные характеристики внутренней среды

В настоящее время среду любой организации принято рассматривать как состоящую из двух сфер: внутренней и внешней^[1].

Среда организации – это совокупность активных субъектов и сил, с которыми организация взаимодействует в той или иной мере

В экономической литературе существует множество подходов к выделению составляющих бизнес-среды организации и её структурных элементов.

По классической теории менеджмента бизнес-среда организации состоит из:

1) макровнешней среды, представляющей общие условия функционирования для всех участников рынка, на эту часть внешней среды организация не может

оказывать влияния, но которая в свою очередь влияет на организацию непосредственно или опосредованно через отрасль, где она функционирует;

2) микровнешней среды, т. е. среды непосредственного окружения организации, включающей покупателей, поставщиков, конкурентов, кредиторов, государственные органы контроля и т. д., в этой части внешней среды существует взаимное влияние перечисленных субъектов хозяйствования;

3) внутренней среды, включающей в себя ключевые сферы производственно-управленческой деятельности организации[2].

В качестве примеров состава и структуры внутренней среды приведем следующие подходы:

1. По классификации И. Ансоффа такими элементами деятельности являются: общее управление, финансовое управление, маркетинг, производство, НИОКР[3];

2. По классификации А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда основными производственными единицами внутренней среды являются: НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры ;

3. И. И. Дюков предлагает расширить список внутренних элементов организации, который должен включать: менеджмент (принципы управления организацией), финансы (количество финансовых средств и их структура), сотрудники (их количество и качество, а также принципы управления ими), маркетинг, развитие, поставки, производство, продажи, логистика, сервис, информационные технологии.

4. По концепции «7-S» менеджеры должны учесть 7 факторов внутренней среды организации, для того чтобы быть уверенным в успешном исполнении стратегии: совместные ценности (shared values), стратегия (strategy), структура (structure), системы (systems), сотрудники (staff), сумма навыков (skills), стиль (style). В концепции «7-S» соединены жесткие (стратегия, структура, системы), мягкие (сотрудники, стиль, сумма навыков) характеристики с центральной интегрирующей характеристикой (совместные ценности)[4].

5. В современном менеджменте в большинстве случаев принято выделять пять самостоятельных укрупненных блоков управления внутренней средой: маркетинг, производство, инновации, финансы, персонал.

6. Новым подходом в отечественных исследованиях внутренней среды организации является модель И. Б. Гуркова[5] развивающая ресурсную концепцию

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

И. Б. Гурков представляет организацию как систему стратегических ресурсов, включающих все элементы материального и нематериального мира, которые организации пытаются использовать для достижения своих стратегических целей. Автор различает:

- финансовые ресурсы;
- ресурсы отношений (наличие преференцированных связей, лицензий, прав);
- технологические ресурсы производства (способности соединять отдельные элементы материального мира новым, потенциально более эффективным способом);
- организационные ресурсы (способности достигать объединения труда людей новым, потенциально более эффективным способом)[\[6\]](#).

Внутренняя среда организации – это переменные факторы внутри организации. Обычно выделяют следующие основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди[\[7\]](#).

1. Цели – это конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе работы руководство разрабатывает цели и доводит их до сотрудников организации, и этот процесс имеет большое значение, так как дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность. У организаций существуют разнообразные цели и их сущность во многом зависит от типа организации: коммерческие, некоммерческие и государственные, муниципальные[\[8\]](#).

2. Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации.

Выделяют следующие виды структур организации: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная и др.

3. Задачи – определенная работа или серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в предварительно определенные сроки. Каждая должность в организации включает определенные задачи, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи непрерывно усложняются по мере роста масштабов и сложности производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.[\[9\]](#)

4. Технология – это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных, денежных и др.). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какие-либо преобразования в организации. Например, в последнее время ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса стали информационные технологии.

5. Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации[\[10\]](#):

- поведение индивидов;
- поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя.

Понимание и управление человеческими ресурсами в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов: потребности, ценности и способности человека, восприятие и влияние среды на личность, управленческое лидерство и др.

Следует отметить, что в управленческой практике внутренние переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга. Значительные изменения одной переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные, поскольку именно развитие теории систем помогло создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей. Внутренние факторы часто называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные)[\[11\]](#).

В современном менеджменте традиционные элементы внутренней среды «выходят» за пределы организации и становятся элементами внешней среды. К примеру, цели организации, которые однозначно рассматривались как внутренние переменные, в настоящее время относят к внешним факторам. Главным доводом за «вывод» целей за пределы организации является то, что цель организации направлена, а значит и формулируется вне организации, т. е. потребителями, поставщиками, конкурентами и т.д. Кроме того, и эффективность достижения цели может быть оценена только внешними элементами, т. е. извне[12]. Следующий элемент внутренней среды организации – организационная структура – не только переместился во внешнюю среду, например, сетевые структуры, но и перестал быть элементом вообще, т. к. потерял свою структурность. В современных организационных структурах отсутствуют устойчивые связи, а функциональные области подразделений неопределенны и изменчивы. В силу этого, в современном менеджменте строение организации перестаёт существовать не только как элемент внутренней среды, но и как таковая его «структурность» под большим сомнением. Те же процессы характерны и для элемента «технология». В настоящее время получает широкое распространение идея аутсорсинга, в соответствии с которой организации пользуются ресурсами, технологиями других организаций. Следовательно, идея об одной технологии, применяемой в рамках одной организации, теряет своё значение. Таким образом, можно указать, что современная организация теперь встроена во внешнюю среду и зависима от нее (также как и внешняя среда зависит от организации). Наиболее ярко это положение демонстрируется активно развивающейся теорией стейкхолдеров[13].

Теория стейкхолдеров, активно развивающаяся за рубежом и только входящая в теорию современного российского менеджмента, наилучшим образом показывает место организации в современном обществе и отражает понятие внешней среды с точки зрения современного менеджмента.

В качестве стейкхолдеров организации выступают отдельные люди и группы, которые получают выгоду или ущерб от деятельности организации или те, чьи права должны учитываться организацией[14].

Глубокий и тщательный анализ внутренней среды организации является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Методы, используемые для диагностики внутренних факторов организации, называют управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. Существует большое

количество методов анализа внутренней среды организации, например: анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ, SNW-анализ и др.[\[15\]](#)

1.2. Основные характеристики внешней среды

Внешняя среда организации – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных, институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Как пишет американский экономист Элвар Элбинг накануне экономического кризиса в 1974 г.: «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации»[\[16\]](#).

Рассмотрим подходы к анализу состава и структуры внешней среды организации:

1. По процессно-функциональному подходу В. С. Ефремова[\[17\]](#) понятие бизнес-среды строится на наличии:

а) внешнего измерения бизнес-пространства, определяемого отраслевой, рыночной и макросредой бизнеса;

б) внутреннего измерения, представляющего собой интегрированную совокупность производственно-технологических, финансово-экономических, социокультурных, организационно-технических и административных условий, определяющих характер и формы бизнес-процессов внутри организации. В. С. Ефремов обосновывает в исследовании авторский подход к определению места организации в общей бизнес-системе: смысл организации не в том, что она из себя представляет внешне и внутренне, а в том, что организация делает в бизнес-системе, в которую она включена как элемент. Внутренний порядок, поддерживаемый организацией, становится нецелесообразным, когда теряется ее функциональная полезность. При этом важное уточнение - функциональная полезность определяется не самой организацией, а ее внешним окружением[\[18\]](#).

2. К. Койн, С. Субраманиам в структуре внешней среды предлагают также выделять: взаимозависимые системы (перекрестно-отраслевые интеграционные сети, альянсы) и системы привилегированных отношений (фирмы, действующие на одном рынке по особому режиму отношений). Действия членов подобных структур базируются не только на их собственной стратегии, но и стратегии сети в целом. В обоих случаях поведение таких участников рынка отличается от предписываемого традиционной моделью, что требует новых стратегических подходов[19].

3. И. Б. Гурков с позиции стратегического управления вводит в анализ среды новый тип экономических субъектов - стейкхолдеров (заинтересованных субъектов (лиц) в деятельности организации). Во внешней среде организации И. Б. Гурков выделяет институциональную среду и рыночную среду[20] [гурков].

Институциональная среда представляется системой трансляции интересов стейкхолдеров организации. Общими условиями институциональной среды являются: условия и границы законодательства, политическая ситуация, система реализации контрактов. Специфическими факторами институциональной среды, различающими положение отдельных организаций, являются: степень независимости организации при принятии стратегических решений от внешнего «сетевого контроля»; основные субъекты принятия стратегических решений (собственно менеджмент организации, менеджмент материнской компании, собственники организации). Рыночная среда описывается инструментарием микроэкономики и теории отраслевых рынков: степенью конкуренции; конкурентным позиционированием товаров (услуг) организации; рыночным позиционированием организации (типологией рынка, на котором функционирует организация)[21].

4. Новый взгляд на бизнес-среду с позиции теории игр предлагают А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф[22]. В игре под названием «бизнес» разыгрывается стоимость: ее создание и присвоение. Взаимодействие игроков осуществляется в двух измерениях. По вертикали – потребители компании и поставщики. Ресурсы перемещаются от поставщиков к компании, а изделия и услуги - от компании к потребителям. В обратном направлении - от потребителей к компании и от компании к поставщикам - перемещаются деньги. По горизонтали располагаются игроки, с которыми компания взаимодействует, но не заключает сделок. Это ее субституторы и комплементаторы[23].

5. В модели Глобального мониторинга предпринимательства (Global Entrepreneurship Monitor, GEM)[24] факторы внешней среды разделены на две группы.

Первая группа факторов - это общеэкономические условия, такие как открытость рынков, государственная политика в области создания и регулирования деятельности компаний, состояние финансовых рынков, рынка труда, развитие институтов. Для анализа данной группы факторов используется национальная экономическая демографическая статистика, а также другая вторичная информация о состоянии внешней среды.

Ко второй группе относятся факторы развития предпринимательства, влияющие на возможности создания компании и развития предпринимательских способностей и навыков, а также мотивирующие создание предпринимательских фирм. В соответствии с методикой проекта выделяют 10 условий развития предпринимательства: доступность финансовых ресурсов и качество финансовой поддержки; государственная политика и ее практическое применение в отношении налогообложения, государственного регулирования и управления; государственные программы непосредственной поддержки новых и развивающихся фирм на всех уровнях; образование и профессиональная подготовка по созданию и ведению бизнеса; уровень развития научных исследований и разработок, ведущих к созданию в стране новых возможностей для бизнеса; коммерческая и профессиональная инфраструктура; открытость рынка/барьеры вхождения на рынок; доступ к физической инфраструктуре; культурные и социальные нормы, способствующие к возникновению новых способов ведения деловой и экономической деятельности, общее отношение к предпринимательству; защита прав интеллектуальной собственности[25].

6. Согласно системной концепции Г. Б. Клейнера[26], Я. Корнаи[27] [корнаи, с. 48-85] хозяйствующий субъект одновременно действует в ряде различных функциональных пространств (в пространстве юридических лиц, занимаемого территориального местоположения, рынков товаров и услуг, производственных технологий, рабочей силы, законодательном пространстве). Однако сам хозяйствующий субъект не содержится полностью ни в одном из этих пространств. Исходя из этого утверждения, хозяйствующий субъект формирует и проявляет свои свойства только в процессе функционирования и взаимодействия с внешней средой. Как правило, не в целом с внешней средой, а с определенным числом экономических и социальных субъектов, их групп, сетей и сред, являющимися «дополнением данного предприятия во внешнем мире».

Основные характеристики внешней среды, которые необходимо учитывать при принятии организационных решений, представлены на рисунке 1 [28]

[.

Неясность

Определенность

Большое число элементов

Сложная структура элементов

Сложность взаимосвязей элементов

Неопределенность

Динамичные среды

Статичные среды

Неравномерные изменения

Равномерные изменения

Рис. 1. Основные характеристики внешней среды

Сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них[\[29\]](#).

Сложность внешней среды проявляется в ряде моментов. Простыми являются среды, которые имеют сравнительно немного элементов, а существующие элементы очень похожи друг на друга и легко понимаемы. Сложная комплексная среда подразумевает наличие большого количества факторов, каждый из которых может существенно отличаться от других, взаимосвязь между ними очень сложно выявить и проанализировать[\[30\]](#).

В конкретной ситуации на функционирование организации оказывает влияние большое число условий и факторов. Они имеют различную природу.

Сложность внешней среды проявляется не только в большом числе и многообразии ее элементов, но и в их взаимосвязях. Здесь можно выделить два уровня взаимосвязей.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы[\[31\]](#).

Во-первых, это взаимосвязи элементов одного фактора. Примером могут быть взаимосвязи между конкретными поставщиками, конкурентами, элементами законодательной базы, государственными органами, регулирующими деятельность организации[32].

Во-вторых, это взаимосвязи между различными факторами внешней среды. Например, политическая нестабильность затрудняет приток инвестиций, а, следовательно, замедляется технологическое обновление, затрудняются поставки ресурсов и т. д. Сложность внешней среды по-разному влияет на различные внутренние переменные организации, что особенно наглядно проявляется при сложной структуре организации.

Второй важной характеристикой является динамизм внешней среды. Соответственно различают статичные и динамические среды.

Подвижность среды – скорость, с которой происходит изменение в окружении организации[33].

Ясно, что такое разграничение довольно условно. Статичная внешняя среда остается стабильной и неменяющейся на протяжении какого-то периода времени. Динамичная внешняя среда является предметом определенных изменений, которые иногда очень трудно предвидеть.

Динамизм внешней среды проявляется в ряде моментов. В соответствии с процессным подходом к менеджменту влияние внешней среды на организацию является процессом. Его содержанием становятся изменения в самой внешней среде, которые характеризуются скоростью преобразований. Они затрагивают законодательную базу хозяйственной деятельности, рынки ресурсов и состояние конкурентной среды[34].

Внешняя среда не постоянна, в ней непрерывно происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других[35].

Третья характеристика - неопределенность внешней среды. Для учета сложности и динамичности внешней среды при разработке управленческих решений необходима информация. Однако достоверность такой информации на момент

принятия решения всегда ограничена. Ограничены и возможности организации в получении и уточнении информации для конкретной ситуации. Под воздействием усложнения внешней среды, ее динамизма потребность в информации возрастает, а возможность ее получения для конкретной быстро меняющейся ситуации сокращается. Это приводит к усилению неопределенности внешней среды[36].

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации[37].

Необходимо отметить, что современные тенденции развития мировой экономики предполагают увеличение значимости именно внешних факторов, в связи с чем определяющее значение в управлении организациями приобретает анализ внешней среды организации.

Эффективность работы предприятия в условиях нестабильной экономики в значительной степени зависит от внешних факторов макросреды, которые на сегодняшний день можно объединить в следующие группы: экономические факторы, социальные факторы, экологические факторы, правовые факторы, научно-технические факторы, демографические факторы.

Экономические факторы макросреды, представленные на рисунке 2, охватывают сформировавшийся рынок труда, наличие свободных рабочих мест и, следовательно, избыток или недостаток рабочей силы, что влияет на уровень заработной платы работников. К числу экономических факторов можно отнести особенности развития производственной сферы. При этом важно рассматривать два аспекта развития производственного базиса: отраслевой и региональный. В отраслевом аспекте изучается производственная, технологическая и организационная иерархия отраслевой структуры, ее ретроспективная динамика и перспективы. В региональном – требуется изучение характера размещения производительных сил и конкретных объектов производственной инфраструктуры, определяющих структуру предложения в границах конкретного региона, особенности материально-технической базы производственных процессов, оказывающих влияние на показатели эффективности производственной и всей предпринимательской деятельности[38].

Расширенную совокупность элементов объединяют экологические факторы, представленные на рисунке 3. Выражающие взаимоотношения между обществом и природой, они включают три самостоятельные подгруппы элементов: 1) природно-

климатические; 2) природно-ресурные; 3)природоохранные.

Природно-климатические факторы выражают особенности географического местоположения потребительского рынка и удовлетворяющей его спрос предпринимательской структуры. Важно отметить, что требуют учета оба вида таких факторов, т. к. природные условия, в которых функционирует потребитель и предприниматель, могут не совпадать.

Природно-ресурные факторы связаны с наличием, объемом, качеством и условиями использования всех видов природных ресурсов, используемых в предпринимательской деятельности. В их числе – природное сырье, запасы воды, топлива, энергии.

Природоохранные компоненты выражают степень загрязнения экосистемы, которая окружает территорию потребительского рынка, включающую все ее компоненты. Влияние природоохранных факторов выражается как в фиксированной степени экологического загрязнения, так и в форме, обуславливающей тип общественного поведения в отношении экологических проблем[39].

Экономические факторы

Структура и условия спроса и емкость рынка

Степень развития производственно-транспортной инфраструктуры

Уровень и темпы инфляции, колебание курса рубля относительно курса валют других государств

Степень развития производственной сферы

Состояние рынка труда

Рис. 2. Внешние экономические факторы макросреды

Экологические факторы

Природоохранные факторы

Природно-ресурные факторы

Природно-климатические факторы

Рис. 3. Внешние экологические факторы макросреды

С точки зрения современной социально-этической потребности наиболее пристального внимания заслуживают социальные элементы макроокружающей внешней среды, представленные на рисунке 4. Их группа, пожалуй, наиболее многочисленна. Пытаясь дать расширенную характеристику структуре, экономической природе и характеру воздействия на предпринимательскую деятельность этих элементов, можно выделить две подгруппы:

- 1) элементы, имеющие материально-вещественную форму выражения;
- 2) элементы, не имеющие такой формы.

Социальные факторы

Культурно-бытовая сфера

Социально-духовная сфера

Рис. 4. Внешние социальные факторы макросреды [полунина]

В первой подгруппе представлены конкретные объекты социальной инфраструктуры конкретного рынка. К числу таких объектов можно отнести широкую совокупность систем и сетей, обеспечивающих жизнедеятельность индивидуумов, их групп и общества в целом. Это – объекты инженерного обеспечения, культурно-бытовой сферы, общественного транспорта, охраны общественного порядка, регионального и местного управления[40].

Ко второй подгруппе относятся элементы т. н. социально-духовной среды. Именно они формируют психологический климат, общественные предпочтения, вкусы и пристрастия.

Научно-технические факторы отражают уровень научно-технического развития представленные на рисунке 5.

Научно-технический прогресс играет определяющую роль в развитии и интенсификации промышленного производства. Научно-технические факторы включают: повышение престижа занятия научной деятельностью, развитие информационных технологий, переоснащение парка научного оборудования, противодействие «утечке мозгов»[41].

Научно-технические факторы

Противодействие «утечке мозгов»

Повышение престижа занятия научной деятельностью

Переоснащение парка научного оборудования

Развитие информационных технологий

Рис. 5. Внешние научно-технические факторы макросреды [полунина]

Для демографической среды, представленные на рисунке 6, характерны: естественное движение населения, продолжительность жизни населения, объем миграции, уровень демографической нагрузки.

Демографические факторы

Уровень демографической нагрузки

Естественное движение населения

Продолжительность жизни населения

Объем миграции

Рис. 6. Внешние демографические факторы макросреды [полунина]

Анализ экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Для организации это необходимо, как и доступ к ресурсам[42].

Внешняя среда подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия относят поставщиков ресурсов, потребителей, конкурентов, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеров (если предприятие является акционерным обществом), которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации.

К факторам косвенного воздействия относят факторы, которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность организации, но их следует учитывать для выработки правильной стратегии.

Подводя итог данной главы, отметим, что изучив теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия, можно сделать вывод, что внутренние

факторы в сочетании с факторами внешней среды предприятия оказывают решающее воздействие на жизнедеятельность организации. Все составляющие внутренней и внешней среды тесно взаимодействуют между собой и оказывают влияние друг на друга. Внутренняя и внешняя среда предприятия должна подвергаться постоянному изучению и анализу со стороны руководителя, для того чтобы в последствии принять верное решение и стабилизировать экономическое положение предприятия.

2. Анализ внутренней и внешней среды (на примере АО «Серовский механический завод»)

2.1. Характеристика АО «Серовский механический завод»

АО «Серовский механический завод» зарегистрирован по адресу: 624981, Россия, Свердловская обл., г. Серов, ул. Агломератчиков, 10.

Акционерное общество «Серовский механический завод» создано в соответствии с ГК РФ, Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и другими законодательными актами Российской Федерации.

Общество ранее именовалось открытым акционерным обществом «Серовский механический завод» и было создано на основании распоряжения Правительства Российской Федерации от 08 мая 2009 г № 630-р, приказа Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 10 июня 2009 г. № 163 и распоряжений Территориального управления Федерального агентства по управлению государственным имуществом в Свердловской области от 31.12.2009 г. № 174-р и от 23.06.2011 г. № 220-р путем преобразования федерального государственного унитарного предприятия «Серовский механический завод» правопреемником которого, оно является.

В соответствии с решением общего собрания, протокол от 10.07.2015 г. №1, в целях приведения в соответствие с ГК РФ общество переименовано из открытого акционерного общества «Серовский механический завод» в акционерное общество «Серовский механический завод».

АО «Серовский механический завод» входит в Союз предприятий оборонных отраслей промышленности Свердловской области. Организации Союза участвуют в реализации федеральных целевых программ и технологических платформ для достижения лидерства в ведущих высокотехнологичных отраслях экономики: авиационной промышленности и двигателестроении, ракетно-космической промышленности, атомно-энергетическом комплексе, судостроительной промышленности, электронной и радиоэлектронной промышленности, промышленности обычных вооружений.

АО «Серовский механический завод» осуществляет мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке в соответствии с законодательством Российской Федерации.

АО «Серовский механический завод» проводит работы, связанные с использованием сведений, составляющих государственную тайну, и принимает на себя обязательства исполнять требования законодательства Российской Федерации в области защиты государственной тайны.

АО «Серовский механический завод» обеспечивает режим секретности проводимых работ, разработку и осуществление мероприятий по сохранению служебной информации, а также защиту информации, содержащей государственную и коммерческую тайну, в строгом соответствии с требованиями федеральных законов и других нормативных правовых актов.

АО «Серовский механический завод» – специализированное предприятие по производству боеприпасов и гражданской продукции с 1931 года.

АО «Серовский механический завод» зарегистрирован по адресу: 624981, Россия, Свердловская обл., г. Серов, ул. Агломератчиков, 10.

АО «Серовский механический завод» входит в Союз предприятий оборонных отраслей промышленности Свердловской области.

Основной вид деятельности является производство боеприпасов для нужд Министерства обороны гражданской продукции для нефтяной, горнорудной и газовой отраслей.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 28.62 – Производство инструментов:

– производство инструментов;

– производство оружия и боеприпасов.

Имея базу по производству боеприпасов, технический потенциал и кадры, общество сегодня:

– выпускает спец. изделия нового поколения, отвечающие современным требованиям: «Коалиция», «Настояние», «Тельник», КИБ-05.

– является ведущим производителем корпусов боеприпасов калибром 76-152 мм;

– в полном объеме выполняется задания в рамках ГОЗ и DNC по производству боеприпасов предыдущих периодов разработок.

Обладая оборудованием и высококвалифицированными кадрами, общество успешно конкурирует на рынке бурового инструмента.

Продукция:

– инструмент к нефтедобывающему оборудованию;

– инструмент к горнорудному оборудованию;

– инструмент к геологоразведывательному оборудованию;

– электромонтажные изделия;

– бытовые светильники;

– столы журнальные и подставки под аппаратуру;

– швейные изделия.

На спец. продукцию у АО «Серовский механический завод» приходится 67 %, на гражданскую продукции. 31 %.

Сравнительная характеристика показателей по государственному оборонному заказу представлена в таблице 1, составленная на основе годовых отчетов АО «Серовский механический завод» за 2015 и 2016 гг.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика показателей по государственному оборонному заказу, тыс. руб.

Наименование показателя	2015		2016	
	отчет	темп роста к пред. периоду, %	отчет	темп роста к пред. периоду, %
Объем выручки продукции (работ услуг), всего	954296	147,6	1045116	109,5
в тои числе				
Спецпродукция (ГОЗ и ВТС)	571644	161,1	703297	123,0

В 2016 году АО «Серовский механический завод» обеспечено 100 % выполнения контрактов, заключенных в рамках государственного оборонного заказа.

Сравнительная характеристика показателей по гражданской продукции приведена в таблице 2, составленная на основе годовых отчетов АО «Серовский механический завод» за 2015 и 2016 гг.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика показателей гражданской продукции

Наименование показателя	ед.изм.	2015		2016	
		отчет	темп роста к пред. периоду, %	отчет	темп роста к пред. периоду, %
Объем выручки продукции (работ услуг), всего	тыс.руб.	954296	147,6	1045116	109,5
в тои числе					

Продукция
гражданского назначения тыс.руб. 362245 125,9 323517 89,3

Объем выпуска гражданской продукции в 2016 году составил 323517 тыс. руб. (31,0 % от общего объема выпуска продукции). Темп роста по сравнению с 2015 г. – 89,3 %.

Ниже в таблице 3 приведены основные финансовые результаты деятельности АО «Серовский механический завод» за два года. Источник информации ф. №2.

Таблица 3 – Основные финансовые результаты деятельности АО «Серовский механический завод»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2015г.	2016г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка (стр. 2010)	1045116	1129405	+84289	+8,1	1087261
Продолжение таблицы 3					
1	2	3	4	5	6
2. Расходы по обычным видам деятельности	943742	1000159	+56417	+6	971951
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	101374	129246	+27872	+27,5	115310

4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-37883	-47877	-9994	↓	-42880
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	63491	81369	+17878	+28,2	72430
6. Проценты к уплате	15493	12885	-2608	-16,8	14189
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-9553	-14487	-4934	↓	-12020
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	38445	53997	+15552	+40,5	46221
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	38445	53997	+15552	+40,5	46221
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	37813	51243	-	-	-

В течение анализируемого периода годовая выручка увеличилась с 1045116 тыс. руб. до 1129405 тыс. руб. (на 84289 тыс. руб., или на 8,1%).

Прибыль от продаж за последний год равнялась 129246 тыс. руб. За весь рассматриваемый период имело место сильное повышение финансового результата от продаж (+27872 тыс. руб.).

2.2. Внутренняя среда АО «Серовский механический завод»

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология и люди показаны на рисунке 7.



Рис. 7. Основные переменные в самой организации

Основными целями деятельности АО «Серовский механический завод» является обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в результатах его деятельности, а также извлечение прибыли.

Подцель: реализация инвестиционной программы по проведению капитальных ремонтов, увеличение производства продукции и совершенствование применяемых технологий.

В 2017 году перед АО «СМЗ» стоят следующие задачи:

- безусловное выполнение государственного заказа и обязательств в области разработки, производства и поставки специальной продукции;
- освоение инновационных технологий;
- замена и модернизация основного производственного оборудования;
- реализация проекта по реструктуризации производственных мощностей;
- обеспечение эффективного режима контроля за информацией представляющей коммерческий интерес, с целью недопущения её несанкционированного распространения;
- наращивание объемов производства гражданской продукции с одновременным расширением выпускаемой продукции.

Структура.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Организационная структура завода представлена в приложении А.

Органами управления АО «Серовский механический завод» являются:

- высший орган АО «Серовский механический завод» (общее собрание акционеров);
- коллегиальный орган АО «Серовский механический завод» (Совет директоров);
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор).

Общее собрание акционеров АО «Серовский механический завод» является высшим органом управления.

Совет директоров АО «Серовский механический завод» является органом управления, который осуществляет общее руководство деятельностью.

Члены совета директоров доли в уставном капитале АО «СМЗ» не имеют.

Единоличный исполнительный орган (генеральный директор), избирается сроком на 3 (три) года (если меньший срок не предусмотрен решением об избрании).

В соответствии с Протоколом № 1 ВОСА от 10.05.2015 г. «О решениях внеочередного общего собрания акционеров АО «СМЗ» генеральным директором избран Никитин Александр Александрович.

Контроль, за финансово-хозяйственной деятельностью АО «Серовский механический завод» осуществляет ревизионная комиссия.

Количественный состав ревизионной комиссии Общества, избираемой общим собранием акционеров Общества на срок до следующего годового общего собрания акционеров, определяется решением общего собрания акционеров, но не может быть менее 3 (трех) человек.

Решением годового собрания акционеров от 30.06.2015 года (протокол №1) избрана ревизионная комиссия в следующем составе: Подгорный А.С. (заместитель начальника Управления аудита АО «НПК «Техмаш»); Земсков В.В. (аудитор Управления аудита АО «НПК «Техмаш»); Доменова Н.А. (заместитель главного бухгалтера АО «СМЗ»).

Члены ревизионной комиссии не могут быть одновременно членами Совета директоров АО «Серовский механический завод», а также занимать иные должности в органах управления.

Акции, принадлежащие членам Совета директоров АО «Серовский механический завод» или лицам, занимающим должности в органах управления, не могут участвовать в голосовании при избрании членов ревизионной комиссии АО

«Серовский механический завод».

В состав АО «Серовский механический завод» входят:

- Цех № 4 – инструментальный цех.

Задачи цеха: подготовка инструментов (металлорежущего) для нужд завода, для буроразведочных работ, инструментов: коронки, пневмодвигатели, пневмоударники

- Цех № 5 – электромеханический.

Занимается капитальным ремонтом станков и электрооборудования, производит сборку нестандартного оборудования по конструкторским чертежам, монтажные работы (монтаж конструкций, такелаж, т.е. перестановка станков и оборудования)

- Цех № 9.

Задачи цеха: изготовление товаров народного потребления, т.е. всевозможной светотехники: лампы, люстры, журнальные столики и торшеры, а также изготовление тары для всей продукции завода

- Цех № 14.

Задачи цеха: изготовление бурового инструмента для газо-, нефтедобывающей промышленности, а также изготовление продукции военно-промышленного комплекса

- Цех № 16.

Задачи цеха: осуществляет грузоперевозки автомобильным и железнодорожным транспортом.

- Лаборатории: ЦЗЛ (центральная заводская лаборатория), ЦЗЛАМ (центральная лаборатория механизации и автоматизации), ЦЛМ (центральная лаборатория метрологии), ЦАЛ (центральная аналитическая лаборатория), электротехническая, ЛЗВВБ (защиты водно-воздушного бассейна), металлографическая и др.

- ОИТ (отдел информационных технологий).

Люди.

В таблице 4 представлены основные социальные показатели работы АО «Серовский механический завод» за 2014 – 2016 гг., составленные на основе кадровых справок.

Таблица 4 – Основные социальные показатели работы АО «Серовский механический завод» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение (+;-) 2016 от 2014	Темп роста 2016 к 2014, %
1. Списочная численность, чел.	1004	952	991	-13	98,7
в том числе					
- руководители	120	119	120	-	100,0
- специалисты	133	128	141	8	106,0
- другие служащие	10	10	12	2	120,0
- рабочие	741	695	718	-23	96,9
2. Уровень образования, чел.					
в том числе					
- высшее	192	177	198	6	103,1
- средне профессиональное	622	569	562	-60	90,4
- среднее	190	206	231	41	121,6

3. Средняя заработная плата, руб.	23809	33322	37057	13248	155,6
4. Текучесть кадров, %	13,2	13,8	14,7	1,5	111,4
5. Возраст, чел.					
в том числе					
- до 30 лет	169	179	142	-27	84,0
- 30 – 40 лет	227	222	242	15	106,6
- 40 – 50 лет	195	178	234	39	120,0
- 50 - 60 лет	260	244	225	-35	86,5
- старше 60 лет	153	129	148	-5	96,7

По данным таблицы 4 видно, что среднесписочная численность персонала в 2016 году уменьшилась на 13 человек в сравнении с 2014 годом. Но в сравнении с 2015 годом показала положительную динамику и увеличилась на 39 чел. Средняя заработная плата увеличивается, за три года этот показатель увеличился на 55,6 %. Представим динамику данных показателей на рисунках 8 и 9.

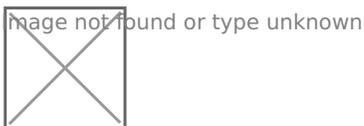


Рисунок 8 – Изменение среднемесячной заработной платы за 2014 – 2016 гг.

Средняя заработная плата по Свердловской области за 2016 год составляла 28959,00 руб. (по данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Свердловской и Курганской области). Соответственно, средняя заработная плата на заводе превышает среднюю заработную плату по

Свердловской области на 8098,00 руб. или 28 %. Средняя заработная плата Серовского района составляла в 2016 году 28164,80 руб. (по данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Свердловской и Курганской области). Следовательно, на АО «Серовский механический завод» средняя заработная плата выше на 32 %.

Image not found or type unknown



Рисунок 9 – Изменение среднесписочной численности за 2014 – 2016 гг.

Технология.

Технологии заготовительного производства:

- резка заготовок из прутковой стали диаметром до 160 мм. на уникальных прессах усилием 1600 тс без нагрева;
- горячая объёмная и холодная листовая штамповка чёрных и цветных металлов на гидравлических, кривошипных горячештамповочных прессах (КГШП), позволяет получать заготовки заданной точности;
- технология штамповки типа «стакан» с диаметром отверстия 24 - 130 мм, с наружным диаметром до 200 мм и длиной до 550 мм;
- нагрев деталей производится ТВЧ;
- закально-отпускные агрегаты с автоматизированным управлением обеспечивают любой цикл, выдержку времени и скорость термообработки;
- термообработка мелких деталей производится в камерных печах с защитной атмосферой.

Технологии механической обработки и контроля изделий:

- обработка деталей диаметром от 4–300 мм. и длиной до 6 м. производится на токарных станках и обрабатывающих центрах с ЧПУ отечественного производства и иностранных производителей Boehringer, Okuma, Masturn, Robofil, Roboform;
- изготовление тонкостенных деталей высокой точности методом холодного деформирования на раскатных станках – полуавтоматах;

- автоматы и полуавтоматы для обработки деталей и нарезания различных резьб: конических, замковых, трубных;
- холодная накатка резьб;
- закалка резьб производится токами высокой частоты, что значительно повышает ресурс работы выпускаемого бурового инструмента;
- сварка трением разнородных металлов, экономящая дорогостоящие сплавы и повышающая стойкость буровых штанг;
- сертифицированное оборудование измерительных лабораторий обеспечивает полный контроль качества изделий на всех стадиях изготовления;
- система качества сертифицирована в системе сертификации «Оборонсертифика» на соответствие МС ИСО 9002.

Технологии упрочнения и коррозионной защиты:

- различные гальванические и лакокрасочные покрытия;
- сухое эмалирование товаров народного потребления;
- вакуумная металлизация;
- ионное азотирование;
- упрочнения поверхностей деталей, с использованием новейших технологий.

Производственные факторы – это такой вид факторы, которые возникают в процессе производства, научно- исследовательских и конструкторских разработок, реализации и послереализационного обслуживания продукции (услуг).

К производственным факторам можно отнести:

- угроза потери (гибели) производственного потенциала предприятия из-за чего значительно возрастает вероятность срыва работ в рамках государственного оборонного заказа;
- существенно отстающие от реальных потребностей АО «Серовский механический завод» сроки и темпы выделения бюджетных инвестиций, направленных на подготовку и расширение серийного производства перспективных образцов вооружения;

- неудовлетворительное состояние объектов инженерной инфраструктуры, обеспечивающих жизнедеятельность предприятия.

АО «Серовский механический завод» для уменьшения данных факторов предпринимает следующее:

- проводит анализ вероятных рисков ситуаций с целью предвидения возникновения рисков при реализации производственной программы и принятия мер защиты от их влияния;
- коммерческое страхование имущества, опасных производственных объектов, средств транспорта, гражданской ответственности, страхование персонала от несчастных случаев, а также медицинское страхование;
- проведение мероприятий по повышению надежности энергосистемы, в том числе за счет постоянного пополнения топлива, запчастей, материалов;
- модернизация технического оборудования путем его замены на более современное и экономическое.

2.3. Внешняя среда АО «Серовский механический завод»

Анализ макроокружения, среда косвенного воздействия.

В состав компонентов макроокружения входят: экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая, природно-географическая компонента.

Экономические и производственные показатели АО «Серовский механический завод» находятся под влиянием внутренних и внешних факторов.

Основные факторы, которые могут повлиять на социальную и экономическую эффективность АО «Серовский механический завод» представлены на рисунке 10.

Политические

Правовые

Социальные

Финансовые

Рис. 10. Основные внешние факторы, которые могут повлиять на АО «Серовский механический завод»

Политические факторы.

Поскольку АО «Серовский механический завод» является предприятием, выполняющим государственный оборонный заказ в интересах Министерства обороны, то его деятельность зависит от рисков, связанных с политическими решениями руководства страны по изменению государственной программы вооружения, в том числе по комплектованию Министерства обороны принятыми на вооружение новыми разработками. При этом возможно как наращивание объемов работ, связанных с этой тематикой, так и их свертывание со всеми вытекающими из этого последствиями для предприятия.

Финансовые факторы.

АО «Серовский механический завод» интенсивно расширяет свою деятельность, привлекая для этих целей как собственные, так и заемные средства. АО «Серовский механический завод» подвержено рискам, связанным с изменением процентных ставок, курса иностранных валют, инфляции. Для минимизации указанных рисков в настоящий момент и в каждой конкретной ситуации АО «Серовский механический завод» использует внутренние инструменты и резервы управления финансовыми рисками, позволяющие гарантировать выполнение обязательств.

На данный момент времени у АО «Серовский механический завод» не задолженности по кредитам и выплате процентов по кредитам. На просроченную задолженность создан резерв по сомнительным долгам. По всем дебиторам, задолженность по которым, признана сомнительной, возбуждены либо уголовные дела, либо поданы иски на взыскание задолженности в арбитражный суд.

Социальные факторы.

Социальные факторы в первую очередь связаны с увольнением квалифицированных специалистов. С целью минимизации данных факторов кадровая служба АО «Серовский механический завод» постоянно отслеживает уровень заработной платы, организацию рабочих мест данной категории работников и оперативно принимает меры по их закреплению на предприятии.

Также еще можно выделить страновые и региональные факторы.

АО «Серовский механический завод» ведет деятельность на территории РФ, а также в ряде зарубежных стран и подвержено рискам, связанным с экономической и политической ситуацией в этих странах.

Анализ микроокружения. Среда прямого воздействия.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура.

Рассмотрим составляющую среды прямого воздействия – потребители. Потребителей АО «Серовский механический завод» можно разделить на 2 группы: потребители на внутреннем рынке и потребители на внешней рынке.

Основные рынки, на которых завод осуществляет свою деятельность:

Потребителями завода являются предприятия автомобилестроения, машиностроения, трубной и других отраслей России и Ближнего зарубежья. На экспорт продукция завода поставляется во многие страны мира. Накоплен опыт выпуска продукции по международным стандартам DIN(Германия), NBN (Бельгия), AFNOR (Франция), BS (Великобритания), UNI (Италия), JIS (Япония), SS (Швеция), UNE (Испания), AISI/ SAE/ ASTM (США).

Продукция завода широко используется во всех отраслях промышленности страны и поставляется на экспорт в ближнее и дальнее зарубежье. Предприятие АО «Серовский механический завод» по уровню применяемой технологии и технической оснащённости производства, по рабочему состоянию основных фондов, по наличию обученного и квалифицированного персонала, может обеспечить освоение и выпуск высококачественной продукции для газовой и нефтяной отрасли.

Среди основных потребителей продукции завода крупнейшие нефтяные и сервисные компании России. Такие, как: «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз», «Роснефть», «Татнефть», и многие другие.

Горнорудный и геологоразведочный инструменты производства АО «Серовский механический завод» используется на промыслах Норильска, Камчатки, Якутии, Узбекистана, Казахстана. Тесно сотрудничая с «ЕвразХолдингом», завод наращивает объемы поставок продукции для предприятий этой компании.

Активная работа ведется с Уральской горно-металлургической компанией (УГМК).

Основные конкуренты АО «Серовский механический завод» представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Основные конкуренты АО «Серовский механический завод»

Наименование организации	Направление деятельности		
	Горнорудная	Геологоразведочная	нефтедобывающая
АО «Кыштымское машиностроительное объединение»	Коронки буровые, пневмоударники	Трубы обсадные и колонковые	
АО «Машиностроительный холдинг»	Коронки буровые, пневмоударники, штанги, расширители скважин	Переходники, метчики, колокола, ключи	
«Завод буровых технологий» (г. Санкт-Петербург)	Коронки буровые, пневмоударники	Переходники, трубы колонковые, ниппеля, вилки, ключи отбойные/шарнирные, хомуты, метчики, колокола	
ПКФ «УралБурГео» (г. Челябинск)	Коронки буровые, пневмоударники, штанги	Ключи отбойные, метчики, ниппель, трубы колонковые	

ООО «ТПК «ГорГеоИнструмент» (г. Екатеринбург)	Коронки буровые, пневмоударники, расширители скважин, снаряды буровые	Замки для бурильных труб, муфты, переходники, ниппель, метчики, колокола, ключи шарнирные, хомуты для обсадных труб
ООО «Производственная фирма «Кристалл» (г. Курган)		Замки, переходники, метчики, колокола, ключи шарнирные, хомуты для обсадных труб
ООО «Завод Буровые Машины» (г. Екатеринбург)		Колокола, метчики, ключи отбойные
ООО «СтройБурИндустрия» (г. Екатеринбург)		Ключи шарнирные, колокола, ниппель для обсадной трубы, переходники, трубы колонковые
ООО «УГМТ» (УралГеоМехТех) (г. Нижние Серги)		Замки, ниппель

Продолжение таблицы 5

Наименование организации	Направление деятельности Горнорудная Геологоразведочная нефтедобывающая
-----------------------------	--

ЗАО «Невьянский
машиностроительный
завод»

Муфты НКТ,
переводники, буровые
замки

АО «Орский
машиностроительный
завод»

Муфты НКТ,
переводники, буровые
замки

АО «ПНИТИ» г. Пермь

Переводники, буровые
замки

АО «Очерский
машиностроительный
завод»

Муфты НКТ,
переводники, буровые
замки

Результаты SWOT - анализа на предприятии АО «Серовский механический завод»
представлены в таблице 6.

Таблица 6 - SWOT - анализ АО «Серовский механический завод»

Сильные стороны

- Долгосрочное сотрудничество с поставщиками и потребителями
- Использование современных технологий производства (реконструкция)
- Постоянное совершенствование всех процессов производства
- Систематическое обучение и повышение квалификации персонала всех уровней
- Устойчивое финансовое состояние
- Хорошая (сильная) социальная защищенность работников

Возможности

- Расширение ассортимента
- Рост спроса на продукцию
- Рост доли рынка

Слабые стороны

- Невыгодное географическое положение
- Нестабильность энергообеспечение (нехватка в связи с запуском новых производственных мощностей)
- Зависимость от поставщиков сырья и материалов

Угрозы

- Повышение цен на сырье, повышение себестоимости.
- Потеря клиентов
- Активность конкурентов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение можно сделать следующие выводы:

1) придерживаясь принятых в современном менеджменте представлений, можно представить среду организации как систему, состоящую из двух взаимосвязанных частей: внутренней среды и внешней среды. К факторам внутренней среды обычно относят: цели, структуру, задачи, технологию и людей. Принято считать, что

внутренняя среда организации непосредственно влияет на операции организации и испытывает на себе прямое влияние операций организации.

Внешнюю среду организации делят на микросреду и макросреду. Факторы, составляющие микросреду, называют факторами прямого воздействия. К ним относятся: поставщики, потребители, посредники, государственные органы, трудовые ресурсы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и др. К факторам внешней среды организации косвенного воздействия (макросреда) относятся политические и экономические факторы, факторы демографического, природного, научно-технического характера, социокультурные и международные факторы и др.;

2) существует значительный арсенал методов, позволяющих анализировать среду организации в реальном времени на уровне тактических и стратегических целей. Анализ внешней и внутренней среды организации улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на эффективность текущей деятельности организации, и помогает организации осуществлять моделирование и прогнозирование различных ситуаций в будущем, а, следовательно, своевременно реагировать на изменения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Классическое издание: пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2009.
2. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Что такое правильная игра: теория игр и стратегия компании / Управление в условиях неопределенности. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. - 213 с.
3. Гурков И. Б. Ателье корпоративных стратегий и структур - научно-исследовательский и консультационный центр. URL: <http://www.gurkov.ru> (Дата обращения 25.06.17).
4. Друкер П.Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося мира / Пер. с англ. Б.Л. Глушакова. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 336 с.
5. Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 2. С. 3-27.
6. Игнатьева Л.П. Организация как система управления. Внутренняя и внешняя среда организации / Л.П. Игнатьева, М.О. Потапова. - Иркутск: ИГМУ, 2014. - 27 с.

7. Ковалева Т.В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1293-1296.
8. Койн К., Субраманиам С. Дисциплина стратегии // Вестник McKinsey. 2012. № 1. С. 35-36.
9. Клушина Н.П., Мирошниченко Т. Технологии оценки внешней и внутренней среды организации // Символ науки. - 2015. - №11-2. - С.240-245.
10. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. 2012. № 10. С. 47-69.
11. Корнаи Я. Системная парадигма // Вопросы экономики. - 2002. - № 4. - С.48-85.
12. Левушкина С.В., Семко И.А. Особенности влияния компонентов внешней и внутренней среды на деловую активность организации // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. - 2014. - №102. - С.370-381.
13. Мельникова Д.А., Фрезе Т.Ю., Яговкин Н.Г. Сохранение эффективности системы управления профессиональными рисками организации при изменении состояний внешней и внутренней среды // Вектор науки ТГУ. - 2014. - №2(28). - С.39-42.
14. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Под ред. И.И. Евенко. Дело, 2004. - 800 с.
15. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. - С.75-87.
16. Полунина Н.Л. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на социальную и экономическую эффективность предпринимательской деятельности // Вестник ТГУ. - 2013. - №3(119). - С.167-175.
17. Проект «Глобальный мониторинг предпринимательства» - Высшая школа менеджмента СПбГУ. URL: <http://www.gsom.spb.ru> (Дата обращения: 20.06.17)
18. Ружанская Л. С. Теория организации / Л. С. Ружанская. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 200 с.
19. Садковская Н.Е., Ханина А.А. Внутренняя и внешняя среда организации // Символ науки. - 2016. - №11-1. - С.157-159.
20. Савостенок О.С. Анализ внутренней среды коммерческой организации на основе модели 7 «S» // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3. Ч. 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4061> (Дата обращения: 26.06.2017).
21. Семиков В.Л., Ушаков В.Д. Внешняя среда и взаимодействие в ней организации // Технологии техносферной безопасности. - 2012. - № 6. URL: <http://www.tuad.nsk.ru/~history/Author/Russ/SH/ShilovskijMV/region.html> (Дата

обращения: 08.07.17)

22. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III. - М.: ИНФРА-М, IRWIN, 2000.
23. Тухватулина Л.Р. Понятие внешней среды в современном менеджменте // Вестник науки Сибири. - 2013. - №1(7). - С.207-212.
24. Филичкина А.Ю., Агафонова М.С. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия // Из прошлого Сибири. Сб. Выпуск 2. Ч. 1. – Борисоглебск: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, 2015. URL: <http://www.tuad.nsk.ru/~history/Author/Russ/SH/ShilovskijMV/region.html> (Дата обращения: 08.06.17).
25. Ямпольская Д., Зонис М. Менеджмент. СПб: Нева, 2014. – 488 с.
26. Устав АО «Серовский механический завод» [Текст].
27. Бухгалтерский баланс АО «Серовский механический завод» за 2014, 2015, 2016 гг. [Текст].
28. Отчет о финансовых результатах АО «Серовский механический завод» за 2014, 2015, 2016 гг. [Текст].
29. Годовой отчет АО «Серовский механический завод» за 2015, 2016 гг. [Текст].
30. Кадровая справка АО «Серовский механический завод» за 2014, 2015, 2016 гг. [Текст].
31. Сайт АО «Серовский механический завод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.serovmp.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Image not found or type unknown



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Формы
бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках

Бухгалтерский баланс
на 31.12 20 16 г.

Организация АО "СЕРОВСКИЙ МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД" по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид экономической деятельности ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности АО по ОКОПФ/ОКФС
Дата (число, месяц, год) _____ по ОКЕИ
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)
Местонахождение (адрес) 624981 г.СЕРОВ, ул.АГЛОМЕРАТЧИКОВ,10

Коды	
0710001	
07500504	
6680000479	
25.73	
42	12
384 (385)	

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	31 декабря 20 16 г. ³	На 31 декабря 20 15 г. ⁴	на 31 декабря 20 14 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	79	91	56
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	1284594	961313	981995
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180	3781		
	Прочие внеоборотные активы	1190	163308	421537	328822
	в т.ч. строит. объектов основ. средств	1191	76643	160583	104208
	оборудование в монтаже	1192	86665	260954	224614
	Итого по разделу I	1100	1451762	1382941	1310873
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	366742	416403	459014
	в т.ч. Сырье и материалы	1211	130012	133593	235836
	незавершенное производство	1212	132799	166892	152896
	готовая продукция	1213	103667	115564	70126
	товары отгруженные	1214		-	67
	расходы будущих периодов	1215	264	354	89
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	239719	195850	201682
	в т.ч. покупатели и заказчики	1231	160234	140015	104515
	авансы выданные	1232	73343	48900	83784
	прочие дебиторы	1233	6142	6935	13383
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	526760	465847	56879
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	1133221	1078100	717575
	БАЛАНС	1600	2584983	2461041	2028448

Продолжение приложения Б

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	31 декабря 20 16 г. ³	На 31 декабря 20 15 г. ⁴	на 31 декабря 20 14 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1470395	1470395	1470395
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320		()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360	2762	840	262
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	54722	3479	(34334)
	Итого по разделу III	1300	1527879	1474714	1436323
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	469435	469435	15000
	Отложенные налоговые обязательства	1420		14590	28844
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450	5396	22469	53510
	в т.ч. платежи в бюджет	1451	5396	22469	53510
	Итого по разделу IV	1400	474831	506494	97354
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	101718	95043	148000
	Кредиторская задолженность	1520	458526	373280	336454
	в т.ч. Поставщики	1521	53316	63173	117734
	задолженность перед персоналом	1522	17146	14349	13406
	внебюджетные фонды	1523	6550	6993	13111
	платежи в бюджет	1524	37657	47463	9409
	авансы полученные	1525	343126	240692	182164
	прочие кредиторы	1526	731	610	630
	Расчеты с учредителями	1528			
	Доходы будущих периодов	1530			
	Резервы предстоящих расходов	1540	22029	11510	10317
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	582273	479833	494771
	БАЛАНС	1700	2584983	2461041	2028448

Руководитель _____ (расшифровка подписи) Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

" 26 января 20 17 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 16 г.

Организация АО "Серовский механический завод"

Идентификационный номер налогоплательщика _____

Вид экономической

деятельности промышленное производство

Организационно-правовая форма/форма собственности АО

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по

ОКВЭД

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды	
0710002	
07500504	
6680000479	
25.73	
42	12
384 (385)	

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

Пояснение ¹	Наименование показателя ²	Код	По _____ год	За _____ год
			20 16 г. ³	20 15 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1129405	1045116
	Себестоимость продаж	2120	(850667)	(812299)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	278738	232817
	Коммерческие расходы	2210	(16348)	(15547)
	Управленческие расходы	2220	(133144)	(115896)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	129246	101374
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	21	
	Проценты к уплате	2330	(12885)	(15493)
	Прочие доходы	2340	14080	27504
	Прочие расходы	2350	(61978)	(65387)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	68484	47998
	Текущий налог на прибыль	2410	(22469)	(15714)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	7341	6759
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	13425	14088
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	4946	167
	прочее	2460		
	финансовые санкции	2461	(10389)	(8094)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	53997	38445

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За <u>год</u> 20 <u>16</u> г. ³	За <u>год</u> 20 <u>15</u> г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	53997	38445
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	36,72	26,15
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-



Руководитель
(подпись)
26 января 20 17 г.

Никитин А.А.
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

(подпись)

Анашина М.Е.
(расшифровка подписи)

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

1. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. - С.80. [↑](#)
2. Ковалева Т.В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1293. [↑](#)
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Классическое издание: пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2009. [↑](#)
4. Савостенко О.С. Анализ внутренней среды коммерческой организации на основе модели 7 «S» // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3. Ч. 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4061> (дата обращения: 26.06.2017). [↑](#)
5. Гурков И. Б. Ателье корпоративных стратегий и структур - научно-исследовательский и консультационный центр. URL: <http://www.gurkov.ru>. (дата обращения: 20.06.2017). [↑](#)
6. Ковалева Т.В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1293. [↑](#)
7. Ямпольская Д., Зонис М. Менеджмент. СПб: Нева, 2014. [↑](#)
8. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. - С.80. [↑](#)
9. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. - С.80. [↑](#)
10. Там же. [↑](#)

11. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. - С.82. [↑](#)
12. Друкер П.Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося мира / Пер. с англ. Б.Л. Глушакова. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. [↑](#)
13. Тухватулина Л.Р. Понятие внешней среды в современном менеджменте // Вестник науки Сибири. - 2013. - №1(7). - С.210. [↑](#)
14. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. - С.82. [↑](#)
15. Там же. [↑](#)
16. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Под ред. И.И. Евенко. Дело, 2004. [↑](#)
17. Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 2. С. 20. [↑](#)
18. Ковалева Т.В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1293. [↑](#)
19. Койн К., Субраманиам С. Дисциплина стратегии // Вестник McKinsey. 2012. № 1. С. 35. [↑](#)
20. Гурков И. Б. Ателье корпоративных стратегий и структур - научно-исследовательский и консультационный центр. URL: <http://www.gurkov.ru> (дата обращения: 25.06.17). [↑](#)

21. Ковалева Т.В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1294. [↑](#)
22. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Что такое правильная игра: теория игр и стратегия компании / Управление
в условиях неопределенности. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 213 с. [↑](#)
23. Ковалева Т.В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1294. [↑](#)
24. Проект «Глобальный мониторинг предпринимательства» - Высшая школа менеджмента СПбГУ. URL: <http://www.gsom.spbgu.ru> (дата обращения: 20.06.17). [↑](#)
25. Ковалева Т.В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1294. [↑](#)
26. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. 2002. № 10. С. 47. [↑](#)
27. Корнаи Я. Системная парадигма // Вопросы экономики. - 2002. - № 4. - С.48. [↑](#)
28. Ружанская Л. С. Теория организации / Л. С. Ружанская. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - С. 31. [↑](#)
29. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. - С.85. [↑](#)
30. Ружанская Л. С. Теория организации / Л. С. Ружанская. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - С. 32. [↑](#)

31. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. - С.85. [↑](#)
32. Ружанская Л. С. Теория организации / Л. С. Ружанская. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – С. 32. [↑](#)
33. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. - С.85. [↑](#)
34. Ружанская Л. С. Теория организации / Л. С. Ружанская. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – С. 32. [↑](#)
35. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. - С.85. [↑](#)
36. Ружанская Л. С. Теория организации / Л. С. Ружанская. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – С. 32. [↑](#)
37. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. - С.85. [↑](#)
38. Полунина Н.Л. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на социальную и экономическую эффективность предпринимательской деятельности // Вестник ТГУ. - 2013. - №3(119). - С.170. [↑](#)
39. Полунина Н.Л. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на социальную и экономическую эффективность предпринимательской деятельности // Вестник ТГУ. - 2013. - №3(119). - С.170. [↑](#)

40. Полунина Н.Л. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на социальную и экономическую эффективность предпринимательской деятельности // Вестник ТГУ. - 2013. - №3(119). - С.170 [↑](#)
41. Там же. [↑](#)
42. Садковская Н.Е., Ханина А.А. Внутренняя и внешняя среда организации // Символ науки. - 2016. - №11-1. - С.158. [↑](#)