

## **Содержание:**

# **Введение**

Организация функционирует в рамках внешней и внутренней среды.

Из внешней среды организация получает ресурсы, обеспечивая деятельность и возможности выживания, а внутренняя среда организации дает внутренние ресурсы и возможности.

Актуальность выбранной темы курсовой работы заключается в том, что анализ внешней и внутренней среды организаций имеет важное место в деятельности организации. Управление организацией обеспечивает такое взаимодействие организации со средой, которое позволяет ей поддерживать потенциал на уровне, требуемом для достижения запланированных целей.

Целью курсовой работы заключается в анализе внешней и внутренней среды организации.

Исходя из поставленной цели, необходимо решить основные задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты анализа внешней и внутренней среды организаций;
- проанализировать практические аспекты анализа внешней и внутренней среды ООО «Позитроника»;
- модифицировать организационную систему управления ООО «Позитроника».

Объектом исследования является ООО «Позитроника».

Предмет исследования: внешняя и внутренняя среды ООО «Позитроника».

В работе использованы специальные методы научного исследования: системный и структурно-функциональный подход; сравнительный и аналитический методы; метод ранжирования, SWOT-анализ; изучение нормативно-правовой базы; изучение монографических публикаций и статей.

В работе использованы законодательные и нормативные акты Российской Федерации (РФ); учебная литература; статьи, опубликованные в сборниках научно-методических работ, в периодической печати; справочно-информационные

системы «Гарант»; информационные ресурсы, размещенные в сети Интернет.

Структурно курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении формируется актуальность, цель работы, исходя из поставленной цели, последовательно ставятся и решаются задачи. Выявлены предмет и объект исследования.

В первой главе представлен теоретический материал, отражающий понятие и методы анализа внутренней и внутренней среды организации.

Во второй главе дана краткая характеристика организации, проанализированы внешняя и внутренняя среда ООО «Позитроника».

В третьей главе предложена модификация организационной системы управления ООО «Позитроника».

В заключении подводятся итоги проделанного исследования

# **1. Теоретические аспекты анализа внешней и внутренней среды организации**

## **1.1 Понятие и методы анализа внутренней среды организации**

Анализ среды – это исходный процесс в стратегическом управлении. Комплекс субъектов и факторов, активно воздействующих на положение и перспективы организации, на эффективность его управления, есть среда управления [4, с. 49].

Каждое предприятие заинтересовано в получении ресурсов из внешней среды, превращении их в продукт и передаче продукта во внешнюю среду [1, с. 125]. Управление организацией направлено на обеспечение баланса входа и выхода. Анализ среды заключается в изучении макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды фирмы [21, с. 52].

Внутренняя среда организации – это ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые воздействуют на ее потенциал, конкурентоспособность, способности развиваться. Внутреннюю среду можно изучать и описывать разными способами [21, с. 58]. Структура внутренней среды состоит из [21, с. 59]:

- стратегических целей организации и стратегии, определяющих вектор в ее развитии;
- структуры организации, ее органов управления, подразделений, взаимосвязей между ними;
- оборудования, транспорта, помещений;
- процессов, включающих технологию, бизнес-процессы, процессы управления и прочее;
- персонала, его квалификации, трудовой активности, организационной культуры, внутренних ценностей.

Внутренняя среда содержит ключевые процессы и элементы организации. Их состояние в комплексе определяет те возможности и потенциал, которыми располагают организации, это: кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый потенциал. В частности, из поддержания ликвидности и обеспечения рентабельности, создания инвестиционных возможностей и т.п. [5, с. 48]

Для оценки силы организации и ситуации на рынке используют SWOT-анализ. Методика SWOT-анализа является эффективным, доступным, дешевым способом по оценке состояния проблемных и управленческих ситуаций в компании [30].

Используя метод SWOT, получается устанавливать линии связей между силами и слабостями, присущими организации; внешними угрозами и возможностями.

Сильные стороны организации – это то, в чем она преуспевает [29]. Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-либо важного для работы организации. Рыночными возможностями являются благоприятные обстоятельства, применяемые для получения преимуществ [21, с. 63]. Рыночными угрозами выступают события, неблагоприятно влияющие на организацию.

Основные стадии SWOT-анализа следующие:

- определение целей;
- определение объекта исследований.
- выявление сильных и слабых сторон организации.

- определение рыночных возможностей и угроз;
- обобщение результатов исследований в таблице SWOT-анализа;
- ранжирование возможностей и угроз;
- обобщение выбранных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
- формулировка критериев для выбора ключевой стратегии;
- анализ главной стратегии;
- оценка стоимости внедрения избранных стратегий;
- подготовка и утверждение плана-графика и бюджета [9, с. 147].

Качественные данные в SWOT-анализе имеют первостепенное значение, затем подлежат рассмотрению количественные данные. К сбору информации привлекаются руководители высшего звена и наиболее компетентные работники [2, с. 44]. Анализ внутренней среды организации содержит те сведения, которые может получить конкурентоспособная организация в ходе достижения собственных целей; дает возможность лучшего понимания цели и задачи, миссии организации.

## **1.2 Понятие и методы анализа внешней среды организации**

Внешняя среда организации – это ее внешнее окружение, содержащее разные системы, с которыми организация взаимодействует. На организацию воздействует много факторов во внешней среде [7, с. 49].

Процесс, предназначенный для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и опасностей, ей грозящих, называется анализ внешней среды. Он реализуется на базе изучения больших объемов сведений.

Внешнюю среду делят на такие составляющие, как микросреда – среда непосредственного воздействия на организацию и макросреда, воздействующая на организацию и ее микросреду [13, с. 54].

Существует среда прямого воздействия, включающая:

1. Анализ покупателей.
2. Анализ поставщиков.

### 3. Анализ конкурентов.

4. Анализ рынка рабочей силы. Важнейшим направлением в исследовании рынка рабочей силы выступает анализ политики профсоюзов, которые имеют влияние на данном рынке, поскольку в некоторых случаях они могут значительно ограничить доступ к нужной для организации рабочей силе [3, с. 62].

На организацию воздействует среда косвенного воздействия, это:

- политическая составляющая. Политическая система существенно влияет на деловую активность фирм, она создает сложности и возможности для развития множества сфер в бизнесе. Информированность о данных процессах позволяет одним организациям использовать благоприятные возможности для усиления собственных позиций, завоевания новых рыночных ниш, расширения сфер деятельности, другим – избегать или снижать потери;
- правовая составляющая – это законы и прочие правовые акты [17, с. 94].
- при исследовании экономического фактора следует особенно уделять внимание следующим критериям: общему уровню экономического развития, природным ресурсам, типу конкурентных отношений; структуре населения; уровню образованности персонала, ВВП, инфляции, валютному курсу, уровню безработицы, ставкам налогообложения [15, с. 74]. Предприимчивые фирмы могут получить преимущества перед конкурентами по результатам использования знаний о тенденциях в развитии экономики. Множество фирм преуспевает именно в моменты экономических подъемов с началом очередного цикла;
- исследование социальной составляющей макроокружения отражает социальные процессы и тенденции, которые происходят в обществе и воздействуют на работу организации. Социальная составляющая макросреды определяет главные показатели региональных рынков рабочей силы. От них зависит выбор месторасположений компаний: наличие требуемого числа работников, конкретный уровень их образования и квалификации, соответствие возрастным и прочим требованиям [23, с. 106]. Стремление к здоровому образу жизни, поменявшееся отношение к охране окружающей среды, возникновение новых традиций, ценностей и прочие тенденции способны привести к значительным социальным переменам в будущей перспективе. Это может для одних предприятий открыть большие перспективы в развитии, а для других – серьезные трудности и проблемы. Организация должна внимательно отслеживать вероятные социальные изменения;

- технологическая составляющая состоит из научных и технологических факторов [22, с. 99]

Для анализа тенденций изменений во внешней среде организации используют технику анализа ПЭСТ (PEST).

PEST-анализ предназначен для обнаружения политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов во внешней среде, способных влиять на стратегию компании [22, с. 102].

Технология применения методики PEST следующая: выделяются факторы, определяющие состояние макросреды организации; факторы выписываются в таблицу отдельно по каждой из составляющих макросреды; анализируются; производится оценка их воздействия на организацию; определяется уровень этого воздействия; суммарное воздействие на компанию всех факторов определяется; разрабатывается план ответных мер; производится оценка степени воздействия каждого фактора на организацию; определяют, не появились ли новые факторы в макросреде, которые оказывают воздействие на деятельность фирмы, и возвращаются к первой стадии [27, с. 128].

Анализ по методике PEST необходимо проводить периодически. Анализ обеспечивает ряд преимуществ:

- когда руководители и специалисты работают с PEST-факторами, они начинают думать о внешней среде, а не только говорить о ней [16, с. 67];
- у сотрудников возникает «видение» внешнего окружения;
- передвигаясь от фактора к фактору, аналитики выстраивают полную картину внешней среды;
- разрабатывается общая методика для анализа внешней среды;
- возникают устойчивые привычки размышлять над внешним окружением кроме внутренних проблем.

С помощью PEST-анализа выявляются направления изменений факторов макросреды и определяется уровень изменений с динамикой их воздействия на организацию.

Таким образом, анализ внутренней и внешней среды является важным для выработки стратегий организаций в процессе реструктуризации. Анализ отслеживает происходящие в среде процессы, оценку факторов и установление связей между факторами, сильными и слабыми сторонами, возможностями и

угрозами, заключенными во внешней среде. Анализ внешней среды определяет, на что может рассчитывать организация, если она успешно функционирует, и какие сложности могут ее ожидать, при неспособности своевременного предотвращения негативных вызовов, которые может преподнести окружение. Анализ внутренней среды организации выявляет слабые и сильные стороны в ее деятельности. Чтобы использовать внешние возможности, организация должна иметь определенный внутренний потенциал. Также, необходимо знать слабые места, которые способны усугублять внешнюю угрозу и опасность.

## **2 Практические аспекты анализа внешней и внутренней среды ООО «Позитроника»**

### **2.1 Краткая характеристика организации**

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Позитроника» является одной из организаций группы компаний «Апекс», учреждено в 1992 г. имеет два основных направления: организация и осуществление различных форм оптовой торговли в г. Шатура и Московской области (продажа компьютеров и компьютерных аксессуаров, офисной техники, расходных материалов, игровых и обучающих программ, канцтоваров, компьютерной мебели, бухгалтерских Программ 1С, и др.) и производство, разработка, внедрение программных продуктов.

Выход ООО «Позитроника» на рынок продаж компьютерной техники в 1992 году ознаменовался успехом и обеспечивало большую прибыль организации. В настоящее время ситуация изменилась:

- барьеры входа и выхода на рынок продаж компьютерной техники низкие;
- на рынке компьютерной техники появились новые и более грозные конкуренты. В г. Шатура на конец 2018 г. насчитывается более 50 фирм, занимающихся реализацией компьютеров и оргтехники;
- ценовая конкуренция сильная;
- различия в цене для покупателя существенны;
- затраты покупателей на переключение с одного продавца на другого достаточно низки;
- ценовая власть покупателей значительна.

ООО «Позитроника» сегодня является проблемной организацией, которая сдает позиции, тем самым постепенно теряя своих клиентов. Продажи компьютерной техники продолжают снижаться, что ведет к постоянному уменьшению прибыли.

Миссия ООО «Позитроника»: осуществить вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество, обеспечивая клиентов продукцией высокого качества и предоставляя квалифицированные сервисные услуги. Главная цель организации: удовлетворение потребностей граждан, хозяйственных обществ и любых других законных образований в товарах, работах и услугах, предоставляемых1 ООО «Позитроника».

Основным видом деятельности ООО «Позитроника» является оказание распределительных услуг (услуги в торговле по закупке и сбыту товаров). Сбыт происходит по трем основным направлениям:

- реализация товаров розничной сети «Апекс», которая в дальнейшем продает компьютерную технику индивидуальным покупателям;
- реализация товаров коммерческим фирмам, приобретающих их для использования в процессе производства;
- реализация товаров государственным организациям для различных производственных и социальных целей.

Задачи ООО «Позитроника»: создание, пополнение, обслуживание, модернизация компьютерных парков и парков офисной техники, задачи по разработке и реализации сетевых решений, а также по снабжению комплектующими, картриджами и расходными материалами.

Основные принципы работы: надежность, кратчайшие сроки поставок, разумная ценовая политика, индивидуальный подход к клиенту, гарантийное и послегарантийное обслуживание.

В XXI веке информационные технологии играют ведущую роль в современном российском обществе. Именно компьютерные сети, вычислительная техника, средства связи стали катализатором и фактором социально-экономического развития всего общества, открываются большие перспективы для предприятий, осуществляющих свою деятельность в этой области [10, с. 37]. Поэтому не имеет смысла переориентировка направления деятельности ООО «Позитроника» в другую отраслевую зону – целевыми ориентирами организации на данный момент развития является укрепление своих позиций на рынке. Построим «дерево целей» (рисунок 1).

Усиление позиции на рынке (с существующим продуктом на данном рынке)

Стратегия производства

Стратегия инноваций

Стратегия организационных изменений

Мероприятия по формированию электронной системы предприятия

Мероприятия по обучению и повышению социально-психологической мотивации персонала

Мероприятия по переориентации деятельности

Мероприятия по модификации организационной системы управления ООО «Позитроника»

Избавление от зависимого сотрудничества с предприятием «ФОРМОЗА»

Слияние линейно-функциональной системы управления и командной организационной структуры

Внедрение и использование электронной базы данных CRM

Задействовать формы обучения:

- Лекции
- Собrania
- Деловые игры
- Совещания
- Подбор и расстановка сотрудников
- Проведение развлекательных мероприятий

Возможности:

- Приобретения широкого ассортимента компьютерных комплектующих у нескольких поставщиков
- Организации сборки системных блоков непосредственно на месте
- Предложить гибкие схемы работы и взаиморасчетов, бесплатную доставку, для постоянных клиентов - отгрузку без предоплаты
- Уменьшения количества обращений клиентов по гарантии

Возможности:

- Управление контактами
- Определение профиля потребителя
- Осуществление анализа продаж
- Управление заказами
- Использование «Калькулятора менеджера»
- Управление документацией
- Составление и использование энциклопедии маркетинга
- Осуществление электронной рекламы

Возможности:

- Решить проблему с кадрами
- Упростить систему начисления заработной платы
- Нацелить всех работников на конечный результат работы
- Стимулировать выполнение необходимой работы
- Улучшить организацию труда
- Рационально использовать рабочее время
- Улучшить культуру обслуживания клиентов

Возможности:

- Выявить лидеров
- Увеличить интеллектуальный капитал фирмы
- Наладить обратную связь
- Научиться решать проблемы
- Повысить эффективность работы коллектива
- Раскрепостить инновационный потенциал сотрудников

Рисунок 1. «Дерево целей» ООО «Позитроника»

Компьютерные сети, вычислительная техника, средства связи стали катализатором и фактором социально-экономического развития всего общества, открываются большие перспективы для предприятий, осуществляющих свою деятельность в этой области [10, с. 38]. Поэтому не имеет смысла переориентировка направления деятельности ООО «Позитроника» в другую отраслевую зону – целевыми ориентирами организации на данный момент развития является укрепление своих позиций на рынке.

Таким образом, основной стратегической целью ООО «Позитроника» на данный момент развития является усиление позиции на рынке.

## 2.2 Анализ внешней среды организации

Исследуем особенности функционирования ООО «Позитроника» в существующем конкурентном окружении.

Особенности макросреды организации рассмотрим с помощью PEST-анализа (таблица 1).

Таблица 1

PEST-анализ ООО «Позитроника»

Группа факторов	События / Факторы	Влияние «+», «-»	Вероятность события или проявления фактора	Воздействие на организацию
Политические	Изменение законодательства	-	Низкая	Изменение законодательства может привести к увеличению издержек и росту цен

Торговые санкции	+	Высокая	Санкции стимулируют рост цен, создают трудности с приобретением импортного оборудования и материалов	
Государственное регулирование	+	Высокая	Проверки деятельности	
	Спрос на товары	+	Высокая	Товары и услуги пользуется постоянным спросом
Экономические	Уровень инфляции	-	Низкая	Внедрение долгосрочных проектов
	Уровень дохода населения	+	Высокая	Снижение потребительской способности означает снижение уровня продаж

Спад производства	+	Высокая	Дефицит и удорожание ресурсов. Нужно стимулировать оказание услуг при помощи кредитов/ссуд
Социальные	Реклама и связи с общественностью +	Высокая	Рекламная кампания и акции способствуют укреплению позиций на рынке
Технологические	Рост мобильности населения -	Низкая	Отток квалифицированного персонала. Нужно совершенствовать систему стимулирования
		Специализированные технологии -	Высокая

Развитие конкурентных технологий +	Высокая	Внедрение и развитие конкурентных технологий может повысить конкурентоспособность
Введение инновационных методик и продуктов -	Высокая	Повышение конкурентоспособности организации
Внедрение инновационных технологий труда +	Высокая	Совершенствование автоматизации и механизации труда, вследствие чего, дополнительные вложения в новые технологии

По результату PEST-анализа наибольшая нестабильность наблюдается в технологической сфере, в связи с этим необходимо уделять особое внимание подробному исследованию новых технологий, новых продуктов.

Конкурентоспособность организации можно оценить только в рамках группы организаций, осуществляющих свою деятельность на одном рынке. Таким образом, конкурентоспособность организации – понятие относительное, которое определяется как способность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурирующими компаниями. Поэтому основное внимание необходимо сосредоточить на выявлении действующих на рынке конкурентов и оценке их

конкурентной силы.

Основными конкурентами ООО «Позитроника», можно указать: ООО «Позитив», фирму «ИНТЕРКОМ», ООО «EXPERT computers».

Следовательно, при оценке конкурентного статуса ООО «Позитроника», ООО «Позитив», ООО «EXPERT computers» и фирмы «ИНТЕРКОМ» необходимо учитывать не только совокупность показателей, относящихся к основам их внутренней сферы деятельности, но и другие критерии, важные для потребителей конкретного рынка и связанные с технической конкурентоспособностью компьютеров и оргтехники: ценовые показатели; показатели степени ответственности продавцов за выполняемую работу; развитие рекламы и технической информации; ассортиментный ряд.

По этим показателям оценим конкурентный вес каждого рассматриваемого хозяйствующего субъекта (таблица 2).

Таблица 2

Лист оценки конкурентной силы организаций

№	Факторы конкурентной силы	ООО «Позитроника»	ООО «Позитив»	ООО «EXPERT computers»	«ИНТЕРКОМ»	ВЕС
1	Имидж и коммуникации	$8*0.2=1.6$	$8*0.2=1.6$	$2*0.2=0.4$	$7*0.2=1.4$	0.2
2	Знания и практический опыт персонала	$9*0.1=0.9$	$8*0.1=0.8$	$6*0.1=0.6$	$7*0.1=0.7$	0.1
3	Маркетинговая политика	$4*0.1=0.4$	$9*0.1=0.9$	$8*0.1=0.8$	$6*0.1=0.6$	0.1
5	Качество товара	$5*0.2=1$	$7*0.2=1.4$	$8*0.2=1.6$	$7*0.2=1.4$	0.2

Технологическая					
6 современность товара	$8*0.05=0.4$	$6*0.05=0.3$	$7*0.05=0.35$	$8*0.05=0.4$	0.05
7 Ценовая позиция на рынке	$3*0.2=0.6$	$5*0.2=1$	$9*0.2=1.8$	$10*0.2=2$	0.2
8 Ассортиментный ряд	$6*0.05=0.3$	$8*0.05=0.4$	$5*0.05=0.25$	$8*0.05=0.4$	0.05
Послепродажное					
9 сервисное обслуживание	$10*0.1=1$	$10*0.1=1$	$3*0.1=0.3$	$3*0.1=0.3$	0.1
ИТОГО	$\Sigma 6.2$	$\Sigma 7.2$	$\Sigma 6.1$	$\Sigma 7.2$	$\Sigma 1$

Таким образом, конкурент ООО «EXPERT computers» находится примерно на одинаковом уровне конкурентоспособности с исследуемой организацией – ООО «Позитроника», значит, особой опасности для нее не представляет.

Из таблицы 2 видно, что по организации послепродажного сервисного обслуживания, имиджу и коммуникации ООО «EXPERT computers» уступает своему конкуренту ООО «Позитроника».

ООО «Позитив» и «ИНТЕРКОМ» занимают лидирующие позиции на Московском рынке компьютерной техники и представляют серьезную опасность для ООО «Позитроника».

Оценив конкурентные силы ООО «Позитроника» в сравнении с другими организациями, можно сказать, что они невысоки. Данная организация потеряла свой статус лидера и находится на этапе снижения эффективности показателей конкурентной силы.

Определим конкурентное давление на ООО «Позитроника» (таблица 3).

Таблица 3

Конкурентное давление по пяти направлениям (по М. Портеру)

Сила/Оценка	Оценка наличия	Оценка негативного влияния	Возможности парирования	Итоговый рейтинг
Имеющиеся конкуренты	4	8	5	7
Угроза появления новых игроков	6	8	0	14
Угроза появления товаров-заменителей	3	4	6	1
Власть поставщиков	9	9	5	13
Власть потребителей	5	5	8	2

По 10-бальной шкале определим оценку наличия (угроза для бизнеса), оценку негативного влияния (насколько сильно эта угроза негативно влияет на бизнес), возможности парирования (насколько можно решить эту угрозу). Итоговый результат вычисляется: (Оценки наличия + Оценка негативного влияния) – Возможности парирования.

Анализ конкурентного давления показал, что наиболее значимые угрозы для ООО «Позитроника» составляют появление новых игроков, которым исследуемая организация не может противостоять и власть поставщика (группе компаний «ФОРМОЗА»), которую можно решить (частично).

Составим карту стратегических групп по двум переменным – торговый оборот и формат магазинов-конкурентов (рисунок 2).

Анализируя полученную карту стратегических групп можно сделать вывод, что рассматриваемые организации входят в 3 стратегические группы.

16-20  
млн. руб.

14-16  
руб.

Оборот

До 14  
млн. руб.

Торговые площади 50-  
150 м<sup>2</sup> (магазин у дома)

Торговые площади  
150-350 м<sup>2</sup>

Торговые площади  
более 350 м<sup>2</sup>

Формат

1 - ООО «Позитроника»,

2 - ООО «EXPERT computers»,

3 - «ИНТЕРКОМ»,

4 - ООО «Позитив».

Рисунок 2. Карта стратегических групп

В 1 группе находится ООО «EXPERT computers» с оборотом до 14 млн. руб. и торговой площадью 90 м<sup>2</sup>. ООО «Позитроника» и «ИНТЕРКОМ» входят во вторую группу: их торговые площади составляют 150-350 м<sup>2</sup> и объем выручки составляет 14-20 млн. руб. ООО «Позитив» имеет большую торговую площадь (380 м<sup>2</sup>) и его оборот превышает оборот конкурентов.

Рассматриваемые организации являются средними предприятиями, конкурирующими между собой. Стейкхолдерами (или заинтересованными лицами) являются: 1) группы людей этих организаций (собственники, сотрудники, руководство, подрядчики, менеджеры и другие), усилия которых направлены на развитие организации, 2) конкуренты, которые имеют отрицательное влияние на исследуемую организацию – ООО «Позитроника».

## 2.3 Анализ внутренней среды организации

Цепочка ценностей организации позволяет эффективнее планировать ее деятельность, выявлять наиболее перспективные варианты повышения конкурентоспособности организации по расходам (таблица 4).

Таблица 4

Цепочка ценности ООО «Позитроника»

	Инфраструктура	Доступ к коммерческим, государственным учреждениям			
	Управление персоналом	Развитие карьеры внутри организации	Постоянная занятость	Внутрифирменное обучение	Возможности и мотивация
Вспомогательные виды деятельности	Развитие технологии	Использование новейшего оборудования			Улучшение рыночных исследований
	Материально-техническое снабжение	Наличие поставщика качественных деталей	Дешевые детали и материалы	Высокое качество компьютерной техники	Обширные системы для производства
Основные виды деятельности		Прямая поставка деталей и материалов	Несущественные дефекты, экономия от оптовых продаж, соответствие нормативам качества	Быстрые и гарантированные поставки	Долгосрочные взаимоотношения с клиентами, хорошие репутации

Входящая  
логистика

Операции

Выходящая  
логистика

Маркетинг

Сервис

Руководство организации может выбрать оптимальный способ их минимизации.

Цепочка ценности обеспечивает более глубокое понимание процессов, происходящих внутри организации. «Маржа» в конце схемы – это разница между общей стоимостью произведенного продукта и комплексом расходов, возникших при осуществлении всех видов деятельности. Соответствие нормативам означает, что на компьютерную технику распространяются определенные стандарты качества. Перечень норм устанавливается в ГОСТ. В первую очередь осуществляется закупка деталей. После этого они транспортируются в ООО «Позитроника», где применяются в сервисе организации, либо реализуются. Далее производятся поставки, в соответствии с заключенными договорами.

Рассмотрим организационную структуру ООО «Позитроника» (рисунок 3).

Организационная структура ООО «Позитроника» – линейно-функциональная: деление организации происходит на отдельные элементы; персонал группируется выполняемым задачам; деятельность подразделений соответствует наиболее важным направлениям деятельности всей организации; четко определенная ответственность за выполнение работы.

Вместе с тем данная организационная структура имеет и отрицательные стороны: отсутствие гибкости структуры; отсутствие взаимосвязи между подразделениями; централизация при принятии решений; жесткость иерархической власти. Поэтому адаптивность системы управления ООО «Позитроника» очень низка.

В настоящее время не вызывает сомнений то обстоятельство, что людские ресурсы играют важную роль в развитии экономики, чем материальные ресурсы, что работа с персоналом – одна из основных функций управления конкурентной политикой организации. Необходимо отметить, что профессиональный потенциал персонала, осуществляющего свою деятельность в ООО «Позитроника», высок.

## **Общее собрание учредителей**

### **ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

ЮРИДИЧЕСКИЙ

ЮРИДИЧЕСКИЙ

ОТДЕЛ

ФИНАНСОВЫЙ

ДИРЕКТОР

КОМЕРЧЕСКИЙ

ДИРЕКТОР

ДИРЕКТОР ИНФОРМ.

ОТДЕЛА

ДИРЕКТОР ПО КАДРАМ

Финансовый отдел

Бухгалтерия

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

Учебный класс

ОТДЕЛ

КАДРОВ

Служба материально-технического обеспечения

Отдел розницы и опта

Отдел маркетинга

Рисунок 3. Организационная структура ООО «Позитроника»

В отдел маркетинга и финансовый отдел еще при образовании данного предприятия был подобран очень квалифицированный персонал, большая часть которого до сегодняшнего времени трудится в ООО «Позитроника».

Информационный центр укомплектован квалифицированными кадрами, способными решать задачи программирования и комплексной автоматизации на различных уровнях.

Но сейчас данная организация имеет острую угрозу растерять свой интеллектуальный капитал, так как недостатки управления негативно сказываются на ней. Это проявляется в нежелании пробовать новые идеи, нетерпимости к свободомыслию на верхних уровнях, противодействию инициативам работников. В ООО «Позитроника» применяется следующая концепция управления персоналом: человек рассматривается через формальную роль, то есть через должность, а управление осуществляется через административные механизмы. Это значит, что в данной организации, человек рассматривается не как личность, а как трудовой ресурс.

Следовательно, стратегия кадровой политики ООО «Позитроника» опирается, прежде всего, на цели экономического характера, то есть на использование трудовых ресурсов для получения материальных благ и услуг. Происходит доминирование экономических целей над социальными целями, которые очень важны для эффективного функционирования любой фирмы.

В настоящее время субъектом управления ООО «Позитроника» являются собственники организации, а объектом управления - штат наемных сотрудников организации. Объект управления готов выполнять команды, так как за это по условиям найма персонал получает вознаграждение. Для достижения наилучшего результата осуществляется контроль и координация деятельности. В рассматриваемом случае на конечный результат ориентирован только собственник организации, а наемные сотрудники к этому имеют косвенное отношение посредством команд.

По этой причине, исследуя ООО «Позитроника», нельзя не обратить внимания на поведение персонала, оно характеризуется беспокойством в отношениях, наличием конфликтных ситуаций. У персонала нет заинтересованности в реальном повышении эффективности труда и функционирования всего коллектива. У работников данной организации доминируют собственные цели и интересы, не соответствующие интересам организации. Официальная информационная система функционирует плохо, низок уровень доступности информации, что очень негативно отражается на эффективности труда. Плохо функционируют коммуникативные каналы, что сказывается на несогласованности работы подразделений, создается сбой во взаимодействии с другими организациями компании «Апекс». Однако очень широко практикуется неформальный сбор и распространение информации.

Авторитарный стиль руководства, неэффективная система мотивации, закрытость к новым идеям тормозят рост и развитие организации.

Далее проведем SNW-анализ ООО «Позитроника» (таблица 5). Этот анализ является усовершенствованным анализом слабых и сильных сторон – SNW-анализ предлагает среднерыночное состояние (N).

Таблица 5

SNW-анализ ООО «Позитроника»

№ Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S	N	W
	сильная	нейтральная	слабая
1 Организационная структура		X	
2 Экономическая политика, финансы		X	
3 Кадровая политика, персонал			X
4 Уровень технологической сборки компьютерной техники, технологичность создания программного оборудования			X
5 Безопасность производства, охрана труда		X	
6 Инфраструктура	X		
7 Производственная среда		X	

8	Производительность труда		X
9	Информационные технологии	X	
10	НИР, инновации		X
11	Сервисное обеспечение	X	
12	Корпоративная культура		X

SNW-анализ позволяет сделать вывод, что в организации сильными позициями являются инфраструктура и информационные технологии. К разряду нейтральных позиций относятся сама организационная структура, экономическая политика и финансы, безопасность производства, охрана труда, производственная среда, сервисное обеспечение – у этих позиций есть возможность перехода в категорию «сильных» и использования при разработке стратегии. Слабых позиций в деятельности организации, для их преодоления при выборе перспектив развития и разработке стратегии, насчитывается такое же количество, как и нейтральных (5 позиций): кадровая политика, уровень технологической сборки компьютерной техники, технологичность создания программного оборудования, производительность труда, НИР, инновации и корпоративная культура.

В сравнении с конкурентами потенциал ООО «Позитроника» находится на среднем уровне: при высоком качестве предлагаемой компьютерной техники в организации среднего уровня качество обслуживания потребителей. В организации имеются внутренние резервы обслуживать рынки, которые не обслуживаются конкурентами. Существует потенциал снижения издержек за счет замены поставщика «ФОРМОЗА».

Анализ конкурентного положения основных бизнес-единиц ООО «Позитроника» с использованием модели GE/McKinsey («матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций») отражен в таблицах 6, 7.

Таблица 6

Оценка отраслевой привлекательности рынка

Показатели отраслевой привлекательности	Вес	Оценка сегмента 1	Оценка сегмента 2	Итоговая оценка сегмента 1	Итоговая оценка сегмента 2
Емкость рынка и предполагаемый рост	0,15	5	7	0,75	1,05
Сезонные и циклические колебания	0,10	1	1	0,10	0,10
Технологическое состояние	0,10	8	9	0,80	0,90
Интенсивность конкуренции	0,25	4	2	1,00	0,50
Появляющиеся возможности и угрозы	0,15	1	2	0,15	0,30
Потребности в капитале	0,15	2	5	0,30	0,75
Доходность отрасли	0,10	7	5	0,70	0,50
Социальные и политические факторы, факторы окружающей среды, государственного регулирования	0,10	3	3	0,30	0,30
Оценка привлекательности отрасли	1,00	-	-	4,10	4,4

Таблица 7

## Оценка привлекательности сегментов и конкурентоспособность товаров

Показатели конкурентоспособности организации	Вес	Оценка сегмента 1	Оценка сегмента 2	Итоговая оценка сегмента 1	Итоговая оценка сегмента 2
Товар имеет уникальные преимущества	0,15	3	6	0,45	0,9
Товар удовлетворяет потребности целевой аудитории от применения товара	0,23	6	7	1,38	1,61
Сила бренда сопоставима или выше, чем у конкурентов	0,15	5	9	0,75	1,35
Организация обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке	0,07	5	3	0,35	2,1
Организация является гибкой и способна адаптироваться к рыночным изменениям	0,07	5	4	0,35	2,8
Уровень конкуренции в сегменте высокий	0,18	7	2	1,26	0,36
Высокая реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	0,15	4	2	0,6	0,3

Оценка конкурентоспособности организации 1,0 - - 5,14 9,42

Таким образом, оценка привлекательности отрасли сегмента 1 составляет 4,1 балла (компьютерная техника), сегмента 2 (производство, разработка и внедрение программных продуктов) – 4,4 балла.

Оценка конкурентоспособности товаров – сегмента 1 составляет 5,14 баллов, сегмента 2 – 9,42.

Матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций ООО «Позитроника» отражена на рисунке 4.

		Конкурентоспособность сегмента		
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
Привлекательность рынка	Высокая (8-10 баллов)	Низкий потенциал	Высокий потенциал	Высокий потенциал
	Средняя (4-7 баллов)	Низкий потенциал	Низкий потенциал	Высокий потенциал
	Низкая (0-3 балла)	Низкий потенциал	Низкий потенциал	Низкий потенциал

1 – компьютерная техника

2 – производство, разработка и внедрение программных продуктов

Рисунок 4. Матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций ООО «Позитроника»

У производства, разработки и внедрении программных продуктов потенциал выше и достижение успехов в данном направлении больше у организации, чем с сегментом 1 – компьютерная техника, у которого потенциал средний.

Следующим этапом исследования ООО «Позитроника» является SWOT-анализ (таблица 8).

Таблица 8

Контрольный лист SWOT-анализа ООО «Позитроника»

Компания

Внешняя среда

Сильные стороны

Возможности

- Большой опыт.
- Хорошая репутация фирмы.
- Компетентность персонала.
- Наличие постоянных клиентов.
- Диверсификация деятельности.
- Наличие технологической возможности использования в производственных целях различных средств связи.

- Рост спроса на программный продукт.
- Постоянный рост научно-технического процесса, влияющий на поддержание спроса на компьютерную и оргтехнику.
- Расширение ассортимента ряда.
- Прямая интеграция.

Слабые стороны

Угрозы

- В управление нет четкого стратегического направления.
- Зависимость от одного поставщика.
- Неспособность быстро реагировать на изменения внешней среды.
- Низкий уровень внутренней коммуникации.
- Текучесть кадров.
- Сокращение доли рынка.
- Возрастание силы основных конкурентов.
- Возможность разорения основного поставщика.
- Неблагоприятные экономические изменения, ведущие к уменьшению объема платежеспособного спроса.
- Потеря основных потребителей.

По результатам SWOT-анализа появляется возможность для формирования вариантов развития ООО «Позитроника».

Далее необходимо проранжировать возможности и угрозы ООО «Позитроника» по мере их силы влияния на эффективность деятельности предприятия, а также по вероятности их реализации.

Для этого используем контрольный лист SWOT-анализа ООО «Позитроника», с помощью него построим матрицу возможностей и матрицу угроз исследуемого предприятия (таблицы 9 и 10).

Таблица 9

#### Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Сила влияния высокая	Сила влияния умеренная	Сила влияния низкая
Высокая	Поле ВВ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост спроса на программный продукт.</li> </ul>	Поле ВУ	Поле ВН

	Поле СВ	Поле СУ	
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост НТП, влияющего на поддержания спроса на компьютерную технику.</li> <li>• Прямая интеграция.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост ассортиментного ряда.</li> </ul>	Поле СН
Низкая	Поле НВ	Поле НУ	Поле НН

Возможности организации находятся в поле ВВ и поле СВ. Таким образом, возможность роста спроса на программный продукт, а, также, возможность роста НТП, который влияет на поддержание спроса на компьютерную технику и возможность прямой интеграции с другими компаниями имеют для данной фирмы большое значение.

Поэтому создается необходимость в обязательном использовании этих возможностей в целях увеличения уровня конкурентного потенциала исследуемого предприятия.

Возможность, находящуюся в поле СУ, имеет смысл использовать только в том случае, если у ООО «Позитроника» найдутся для этого дополнительные ресурсы.

Угрозы, находящиеся в поле ВР и в поле ВК, являются для организации очень опасными и требуют незамедлительного устранения, поскольку ведут к разрушению или кризису организации.

Таблица 10

Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Сила влияния разрушающая	Сила влияния критическая	Сила влияния умеренная	Сила влияния «легкие ушибы»
-------------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------------	-----------------------------

	Поле ВР	Поле ВК		
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение доли рынка.</li> <li>• Потеря основных потребителей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возрастание силы основных конкурентов.</li> </ul>	Поле ВУ	Поле ВЛ
			Поле СУ	
Средняя	Поле СР	Поле СК	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность разорения основного поставщика.</li> </ul>	Поле СЛ
			Поле НУ	
Низкая	Поле НР	Поле НК	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неблагоприятные экономические изменения, ведущие к уменьшению объема платежеспособного спроса.</li> </ul>	Поле НЛ

Угроза разорения основного поставщика группы компаний «ФОРМОЗА» (поле СУ), имеет умеренное влияние на исследуемое предприятие, но вероятность ее реализации имеет средний уровень, поэтому требует устранения сложившейся ситуации, но во второстепенном порядке.

Угроза, находящаяся в поле НУ, имеет умеренную негативную силу влияния на ООО «Позитроника», но все-таки для быстрого реагирования на изменения внешней среды необходимо постоянно отслеживать экономические тенденции развития России.

Проанализировав полученную информацию, ключевыми конкурентными преимуществами данной организации, можно выделить: положительная репутация организации; диверсификация деятельности; качественный сервис послепродажного обслуживания; широкая розничная сеть; применения информационных технологий; разработка программного продукта; высокая квалификация персонала.

### **3 Модификация организационной системы управления ООО «Позитроника»**

Модификация организационной системы управления организации должна быть осуществлена с учетом стратегия развития организации, ее размеров, технологий, а также, характеристики окружающей среды.

Стратегия концентрированного роста организации, предполагающий инновационный путь развития, нуждается в гибкой структуре управления.

Размер организации небольшой, поэтому применение структуры иерархического типа не требуется.

Необходима структура управления, которая характеризуется высоким уровнем интеграции между персоналом и ориентируется на взаимную информированность и самодисциплину, что подразумевает гибкость и адаптивность структуры.

Динамичная окружающая среда ООО «Позитроника» нуждается в организационной структуре с высокой степенью приспособляемости, т. е. в применении комбинаций иерархического и органического типов структур управления.

Из перечисленного можно сделать вывод, что наиболее подходящей для ООО «Позитроника» структурой управления может стать слияние линейной и командной организационных структур (рисунок 4).

Принято решение о сокращении должности директора по кадрам и объединении отдела кадров с юристами.

Модификация линейной структуры ООО «Позитроника» направлена ускорение процессов повышения оперативного и качественного обслуживания потребителей и уменьшения времени выполнения покупок. Исключаются недостатки линейной

структуры, заключающиеся в большой загруженности директора и задержке решений вопросов, увеличивается гибкость структуры в необходимых ситуациях.

## **Общее собрание учредителей**

### **ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

ФИНАНСОВЫЙ

ДИРЕКТОР

КОМЕРЧЕСКИЙ

ДИРЕКТОР

ДИРЕКТОР ИНФОРМ.  
ОТДЕЛА

Финансовый отдел

Бухгалтерия

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

Учебный класс

Служба материально-технического обеспечения

Отдел розницы и опта

Отдел маркетинга

ОТДЕЛ  
КАДРОВ,

юристы

Рисунок 4. Модернизированная структура управления организации

Создание рабочих команд (групп) необходимо для решения задач организации (в данном случае это специалисты отдела кадров и юристы).

Перечислим основные принципы, на которых строятся рабочие команды:

- автономная работа группы;
- предоставление ей права самостоятельного принятия решений и координации действий с другими группами;
- замена жестких связей бюрократического типа на гибкие связи.

Структура каждой группы зависит от цели ее формирования. Основная цель каждой группы – выполнение согласованного объема работ, зависящего от деятельности организации. В этом случае фонд оплаты труда работников группы изменяется в зависимости от процента выполнения планового задания.

Суть внедрения групповой формы организации и оплаты труда заключается в том, что плановый объем работы распределяется не между отдельными работниками, а на весь коллектив группы, который гарантирует выполнение работы независимо от сложившихся обстоятельств. Кроме того, группе передается и плановый фонд заработной платы с правом его распределения по заранее разработанным правилам. При этом персоналу группы гарантируется оплата труда не ниже установленного минимума. Существует дополнительная оплата и премии, которые распределяются в зависимости от выполнения группой плановых показателей и вклада сотрудника в достижение общего результата работы группы.

На уровне трудового коллектива ООО «Позитроника» групповая форма организации и оплаты труда в наибольшей степени способствует привлечению работников к управлению трудовым процессом. Особенно большое значение групповая форма приобретает при реализации стратегии концентрированного роста.

Основными целями внедрения групповой формы организации труда являются следующие:

- решить проблему с кадрами – работникам групп выгодно выполнять плановый объем работы меньшими силами, подменять временно отсутствующих сотрудников и т.п.;
- упростить систему начисления заработной платы;
- нацелить всех работников на конечный результат работы (предполагает обязательную зависимость фонда оплаты труда от объемных показателей и качества выполнения работы);
- стимулировать выполнение необходимой работы, не входящей в функциональные обязанности сотрудников;

- улучшить организацию труда – коллектив группы не заинтересован в простоях, следит за своевременным выполнением задач;
- рационально использовать рабочее время.

Изменения условий труда и оплаты труда стимулируют экономически выгодное сотрудничество групп и их заинтересованность в росте доходов и прибыли организации, поскольку предусматривается связь между уровнем заработной платы участника рабочей группы и общими результатами. Сокращение должности директора по кадрам снизит расходы организации. В результате увеличатся прибыль и рентабельность организации.

## **Заключение**

Организации находятся и осуществляют свою деятельность в рамках внешней и внутренней среды. Успешность функционирования организаций зависит от воздействия их факторов.

В курсовой работе проанализирована внешняя и внутренняя среды организации.

В теоретической части работы рассмотрены понятие и методы анализа внутренней и внутренней среды организации.

Среда управления – это комплекс субъектов и факторов, активно воздействующих на положение и перспективы организации, на эффективность его управления. Анализ среды изучает макроокружение, непосредственное окружение, внутреннюю среду организации.

Внутренняя среда организации содержит внутренние элементы, подсистемы и процессы, воздействующие на ее потенциал. Для оценки силы организации и ситуации на рынке используют SWOT-анализ.

Внешняя среда организации – это ее внешнее окружение. На организацию воздействует много факторов во внешней среде. Внешнюю среду делят на такие составляющие, как микросреда и макросреда. Для анализа тенденций изменений во внешней среде организации используют технику анализа PEST, который показывает, как воздействует окружение на определенную организацию.

В практической части работы дана краткая характеристика ООО «Позитроника», проанализированы внешняя и внутренняя среда организации. Конкурентные силы ООО «Позитроника» в сравнении с другими организациями невысоки. Организация снижает эффективность показателей конкурентной силы. Это ведет к снижению объемов продаж ООО «Позитроника», низкой оборачиваемости денежных средств и потере клиентов. Вместе с тем, ООО «Позитроника», имеет серьезные недостатки в организации управления внутренней деятельностью. На данном этапе функционирования ООО «Позитроника» прослеживается недовольство персонала организацией работы. ООО «Позитроника» имеет острую угрозу растерять свой интеллектуальный капитал. Необходимо отметить, что этап снижения конкурентоспособности организации никогда бы не наступил, если бы руководство ООО «Позитроника» постоянно осознавало необходимость обновления. Трудно остановить выполнение нерезультативной работы, поэтому для выхода из сложившейся ситуации необходимо принять жесткую систему обновления.

Предложенная модификация организационной системы управления ООО «Позитроника» позволит увеличить прибыль и рентабельность организации.

## **Список использованных источников**

1. Азоев А. Г. Конкуренция: анализ, стратегия и практика – М.: Центр экономики и маркетинга. 2014. С. 125
2. Анисова Н.А. Стратегия развития предприятия. Основы методологии, опыт, практические расчеты. Средне-Уральское книжное издательство, 2010. – 107 с.
3. Баринов В.А., Харченко, В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М. 2014. С. 62-63.
4. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М. 2013. С. 49.
5. Бурганова Л.А. Теория управления: Учебное пособие /Бурганова Л.А. - М.: ИНФРА-М. 2015. С. 48.
6. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. - М.: Инфра – М. 2012. 347 с.
7. Виханский О.С., Наумов, А.И. Стратегическое управление. - М.: Гардарики. 2014. С. 49.
8. Вишневская О.В. Направленность стратегии развития предприятия: модель контроль и управление. // Менеджмент в России и за рубежом. № 5. 2014. С. 15.

9. Гвозденко А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2016. № 2. С. 144-156.
10. Ильина А. В. Управленческий учет: учеб. пособие / А. В. Ильина, Н. Н. Илышева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та. 2016. 180 с.
11. Мескон М.Х. Основы менеджмента: учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд.- М.: Дело. 2017. С. 672
12. Никифорова Е.В. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации / Е.В. Никифорова, Л.Ф. Бердникова, В.А. Авинова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2015. № 4. С. 79-81.
13. Попова Л.Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики организационной структуры / Л.Ф. Попова // Вестник Волгоградского гос. ун-та. 2014. № 2. С. 54-60.
14. Развитие теории, методологии и управления организацией в условиях интенсивных трансформаций внешней среды: кол. моногр.] / кол. авт.]; под общ. ред. А.В. Гугелева. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2016. С. 29.
15. Семенов А.К. Стратегический менеджмент. Практикум. – М.: Экономика. 2013. 157 с.
16. Смирнов Н.Н. краткий курс Стратегический менеджмент, «Питер» Санкт-Петербург 2012. 102 с.
17. Стратегический и операционный маркетинг. / Под науч. ред. А. А. Лаптева. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2016, 184 с.
18. Тасмуханова А. Е. Управление и реструктуризация: учебное пособие. / Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2017. С. 30-51.
19. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. / учебник / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи; Издательское объединение «ЮНИТИ», 2014. 252 с.
20. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. Экономика, маркетинг, менеджмент: / учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов.– М.: Издательский книготорговый центр «Маркетинг», 2015. 289 с.
21. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2013, 238 с.
22. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учеб. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2013, 287 с.
23. Федько В.П. Основы маркетинга, «Феникс» Ростов- на-Дону. 2014. 349 с.

24. Хамел Г. Конкуренция за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2013. С. 196
25. Хорин А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2015. С. 26.
26. Цыганова И.Ю., Якимова, В.А. Сравнительный анализ привлекательности сегментов бизнеса по ключевым показателям макро- и микросреды / И.Ю. Цыганова, В.А. Якимова // Управленческий учет и финансы. 2015. № 1. С. 18-24.
27. Черняк В.З. Теория управления: учебное пособие / Черняк В.З. – М.: Академия. 2016. С. 128.
28. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность предприятий гостиничного бизнеса. URL: <http://edrf.ru/article/22-10-2017>. (дата обращения: 07.06.19).
29. Особенности влияния компонентов внешней и внутренней среды на деловую активность организации. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vliyaniya-komponentov-vneshney-i-vnutrenney-sredy-na-delovuyu-aktivnost-organizatsii> (дата обращения: 07.06.19).
30. Методы анализа внутренней среды организации. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-vnutrenney-sredy-organizatsii> (дата обращения: 07.06.19).