

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Проблема анализа внешней и внутренней среды организации и путей ее совершенствования занимает одно из центральных мест среди совокупности проблем, стоящих перед предприятием. Особенно актуальной эта проблема становится на современном этапе развития экономики в связи с увеличением предпринимательских рисков, ужесточением конкуренции, глобализацией бизнеса.

В последнее время, на фоне развития в нашей стране рыночной экономики, произошло заметное возрастание интереса к маркетинговой концепции управления рынком. Руководители предприятий осознали невозможность управления в рыночных условиях на основе ранее действовавших принципов. В связи с этим началась массовая переориентация деятельности предприятий на применение маркетинговой концепции в качестве философии и набора управленческих приемов. Развитие конкуренции и состязательности рыночного процесса набрало огромные темпы. Все это стало базой для активного применения маркетинга к решению управленческих и производственно – сбытовых задач, нацеленных на укрепление конкурентоспособности организации.

Любая современная компания работает в сложных, изменчивых маркетинговых условиях. Для выживания она должна производить и предлагать товар, имеющий ценность для некоей группы потребителей, значимый для нее. Реализация такого товара позволит компании возобновлять свои ресурсы и получать доходы, необходимые ей для работы.

Но для того, чтобы деятельность предприятия была эффективной и прибыльной необходимо учитывать абсолютно все факторы, как внутренние, так и внешние. Сегодня анализ внешних и внутренних факторов становится одним из основополагающих факторов успеха.

В связи со всем вышесказанным, выбранная тема является достаточно актуальной, так как SWOT-анализ на сегодняшний день – один из основных методов анализа внешней среды предприятия.

Цель данной работы состоит в анализе внутренней и внешней среды при планировании и проектировании организации.

Для достижения поставленной цели, необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы внешней и внутренней среды организации;
- проанализировать SWOT-анализ, как один из основных методов анализа внешней и внутренней среды;
- дать общую характеристику ООО «Энергия»;
- провести анализ организационной структуры и управления;
- провести анализ внутренней и внешней среды;
- дать рекомендации по разработке маркетинговой стратегии.

Объектом данной работы является ООО «Энергия». Предметом финансово-хозяйственная и маркетинговая деятельность ООО «Энергия».

Теоретически-методологическую базу данной работы составили работы следующих авторов: Азарова А.Г., Баринов В.А., Басовский Л.Е., Вердиев Н.Д., Витковская А.С., Голубков Е.П., Зайцев Л.Г., Клушина Н.П., Ковалева Т.В., Кренева С.Г., Лапыгин Ю.Н., Литвак Б.Г., Ляско А.К., Миронова В.Е., Мирошниченко Т., Молодцов М.В., Мочалова М.М., Порошина Д.Г., Сысоева О.А., Прядко С.Н., Тимофеева М.Н., Тимошенко А.Н., Ферару Г.С., Филонова А.А., Фудина Е.В. Шевеленко М.В., Шилков В.И. и прочие.

Методы, использованные при написании работы: анализ и синтез, сравнение и обобщение, индукция и дедукция, SNW-анализ, PEST-анализ, SWOT-анализ.

1 Теоретические основы внутренней и внешней среды при планировании и проектировании организации

1.1 Внешняя и внутренняя среды организации

Маркетинговая среда складывается из трех уровней проблем и трех сред: микроуровень – микросреда; мезоуровень – мезосреда; макроуровень – макросреда.

Помимо традиционного и наиболее популярного разделения маркетинговой среды в зависимости от уровня, второй вариант предполагает разделение среды на

внутреннюю и внешнюю.

Внешнюю среду компании можно соотнести с понятием макросреды, тогда как внутреннюю среду компании (в том числе конкурентный анализ, анализ потенциала компании, покупательское поведение) – с микросредой.

В условиях рынка фактором, определяющим успех работы предприятий, выступает правильная организация системы управления. Необходимым и первоочередным условием появления этого фактора является присутствие на предприятии механизма эффективного управления. Только в этом случае организация получит возможность адекватно и своевременно реагировать на внешние и внутренние изменения, оказывающие существенное влияние на эффективность ее работы [19, с.1353].

Как правило, внутренние факторы появляются в результате принятия тех или иных управленческих решений. Появление же внешних факторов обусловлено поведением среды. Они находятся вне предприятия, но заметно влияют на успешность его работы. К таким факторам относятся наличие крупных конкурентов, социальные факторы, источники техники и технологий, государственное регулирование и т.д. Не смотря на то, что все они неподконтрольны руководству организации, последнее должно стремиться к обеспечению своевременной реакции на них предприятия, при условии, что оно хочет достичь поставленных перед ним целей. Рисунок 1.1 отражает результаты анализа литературы, позволяющие определить место внешнего и внутреннего окружения предприятия и его структуру [21, с. 1771].

Экономические

факторы

Политические

факторы

МАКРОСРЕДА

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

ПРЕДПРИЯТИЕ

Акционеры

Профсоюзы

Кредиторы

Поставщики

Конкуренты

Покупатели

Внутренняя среда

Структура предприятия

Маркетинг

Ресурсы

Финансы

Управление персоналом

Информационные системы

Корпоративная культура

Исследования и разработки

МИКРОСРЕДА

Научно-технический прогресс

Социальные

факторы

Природные

факторы

Рисунок 1.1 – Маркетинговая среда

Таким образом, предприятия функционируют в окружении, в среде, состоящей из множества элементов: рынок со спросом и предложением, акционеры с их интересами в реализации собственных прав и получении дивидендов,

правительство с его законодательными и налоговыми требованиями, партнеры с требованиями к выполнению организацией взятых по отношению к ним обязательств, постоянно изменяющиеся технологии и оборудование, требования к качеству продукции и квалификации персонала, растущие запросы работников, развитие конкурентов, влияние экономических кризисов. Внешняя среда оказывает на предприятие постоянное воздействие, и руководитель должен учитывать этот факт [17, с. 88].

Микросреду представляют силы, имеющие непосредственное отношение к организации и имеющимся у нее возможностям обслуживания клиентуры - поставщики, маркетинговые посредники, клиенты, конкуренты и контактные аудитории. Макросреду образуют силы расширенного социального плана, влияющие на микросреду, такие, как факторы экономического, демографического, технического, природного, культурного и политического характера.

Микросреда позволяет выявить конкурентные преимущества компании, ее ключевые компетенции. Благодаря анализу микросреды можно определить систему сотрудничества со всеми заинтересованными группами, их взаимосвязи. Метафорически микросреду компании можно представить, как человеческий организм, где все контактные аудитории представляют собой внутренние органы. Таким, образом, здоровье человека зависит от состояния каждого из органов, и умения использовать их сильные и слабые стороны для улучшения самочувствие человека [17, с. 89].

На рисунке 1.2 представлены составные части микросреды.

Клиентура

Маркетинговые посредники

Фирма

Поставщики

Конкуренты

Рисунок 1.2 – Микросреда компании

Для понимания сущности микросреды важно понимать взаимоотношения внутри компании и внутренние связи.

Остановимся подробнее на каждом элементе микросреды.

Основной действующей в ней силой является сама организация– ее подразделения и эшелоны управления, влияющие на решения руководства маркетинговой службы.

Следующая по значимости сила – партнеры организации, т.е. фирмы и частные лица, которые производят услуги, товары и ресурсы, необходимые для работы организации (поставщики).

Третьей силой являются маркетинговые посредники (кредитные учреждения, специалисты по продвижению и товародвижению, маркетинговые агентства и т.д.).

В качестве четвертой силы выступают 5 типов клиентурных рынков – потребительский, производительский, посреднический, международный и рынок госучреждений.

Пятая сила – разного рода конкуренция, с которой сталкивается организация: конкуренция товаров, марок, желаний и т.д.

Шестую силу представляют все контактные аудитории, способные проявить интерес к данной организации или влияющие ее способности к достижению поставленных целей: контактные аудитории СМИ, финансовые круги, контактные аудитории госучреждений, местные контактные аудитории, общественные организации и общество в целом, внутренние контактные аудитории [21, с. 1772].

Под контактной аудиторией подразумевается любая группа, способная к проявлению реального или потенциального интереса к организации, либо к оказанию влияния на способность организации к достижению поставленных целей.

Поставщиками могут быть как организации, так и частные лица. Их основная функция – обеспечение компании и других форм, работающих в этой же отрасли, некими ресурсами, необходимыми для ее жизнедеятельности.

Маркетинговые посредники – это организации, оказывающие компании содействие в работах по продвижению, сбыту и распространению ее продукции среди клиентов. В их число входят торговые посредники, компании, специализирующиеся на организации товародвижения, маркетинговые агентства и кредитные учреждения [21, с. 1772].

Торговые посредники – это организации, оказывающие компании помощь в поиске клиентов или непосредственной продаже им товаров. Такие организации помогают

сократить издержки, возникающие при продаже, и одновременно сделать процесс сбыта товара удобным для покупателя.

Теперь перейдем к детальному рассмотрению макросреды предприятия.

Макросреда включает в себя основные силы, приходящие в столкновение с интересами фирмы: демографические, экономические, природные, научно-технические, политические факторы и факторы культурного окружения [15, с. 102].

Основные силы, влияющие на макросреду представлены на рисунке 1.3.

Научно-технические факторы

Экологические факторы

Экономические факторы

Политические факторы

Предприятие

Культурные факторы

Социальные факторы

Рисунок 1.3 – Факторы макросреды

Политические факторы макросреды изучаются для получения ясного представления о планах органов государственной власти на развитие общества, а также об инструментах, применяемых в государственной политике. Основным аспектом при изучении политической составляющей должна выступать идеология, определяющая политику правительства. Также необходимо оценивать уровень политической стабильности, уровень эффективности реализации государством избранного им политического направления и степень удовлетворенности населения текущей политической ситуацией. В ходе исследований необходима оценка уровня влияния оппозиции, анализ программ, проводимых в жизнь различными политическими партиями, анализ существующих в органах государственной власти групп лоббирования, оценка влияния новых законодательных актов и форм на экономические процессы, и т.д.

Экономический компонент является отражением сущности и направленности сферы экономики, в которой компания осуществляет свою деятельность. При его изучении необходимо рассмотрение двух типов изменений – структурных и

циклических. К переменам первого типа относятся изменения, происходящие не только в экономических секторах, но и за их пределами. К примеру, снижение активности в одной экономической отрасли при одновременном нарастании ее в других отраслях, изменение взаимозависимостей основных экономических переменных: относительных уровней импорта и экспорта в процентных долях от ВВП. В число изменений второго типа входят спады и подъему общего уровня экономической активности - колебания ВВП, инфляция, изменение потребительских цен, снижение или рост инвестиций в промышленность [10, с. 1294].

Социальная среда включает в себя демографические и социальные аспекты и стили жизни. В число демографических характеристик входят: размер популяции населения в конкретной географической зоне (регионе, города и т.д.), возрастная структура населения, географическое и этническое распределение населения, темпы его прироста, уровни дохода. Также сегментации поддается стиль жизни и иные подобные факторы [10, с. 1294].

В технологическую среду входит разработка знаний и их прикладное использование. В широком смысле данную среду можно разделить на несколько областей.

Первая группа – это исследования. Сюда входят как фундаментальные, так и базовые исследования, нацеленные на поиск принципов и зависимостей, лежащих в основе знаний, иными словами – изобретательство. Исследования оказывают значительное влияние на промышленный маркетинг. Так как дальнейшее развитие предприятий в этой сфере часто тесно зависит от научных исследований.

Разработки, это приведение знаний к некоей прототипной форме, иными словами - инновации. Инновационность – важный момент в промышленном факторе.

Операции, еще одна составная часть технологического фактора, которая предполагает изложение знаний в форме, делающей возможным их прикладное использование. Иногда этот процесс называют диффузией или распространением.

Важность макросреды состоит в том, что только за счет отыскания новых рынков менеджеры компании могут реализовать императив роста. Компании понимают, что как бы внимательно менеджеры компании не подходили к анализу микросреды и осуществляли правильную реструктуризацию или реинжиниринг (улучшения оперативной эффективности), их результаты не могут все время приводит к росту объемов продаж, маржи и прибыли. Часто возможности для роста скрываются

именно в небольших изменениях макросреды [10, с. 1295].

Таким образом, можно сделать вывод, что выделяют внутреннюю и внешнюю среду, оказывающую влияние на деятельность предприятия. Необходимо отметить, что к внутренней среде необходимо относить непосредственно факторы внутри самой организации, к примеру, ее финансы, маркетинг, персонал. К внешней среде, как было сказано, относят факторы, которые оказывают влияние на предприятие со стороны. К таким факторам относят политические, социальные, технологические, экономические и пр.

1.2 SWOT-анализ как инструмент анализа внешней и внутренней среды организации при проектировании стратегических изменений

Анализ маркетинговой среды является важным этапом в разработке стратегии и структуры компании, так как обеспечивает взаимосвязь видения, миссии, целей фирмы с реальными условиями в которых она работает, а также с тенденциями, происходящими в мире и обществе. Анализ маркетинговой среды позволяет компании:

- реагировать на изменения факторов среды;
- учитывать факторы конкурентной среды;
- прогнозировать возможности и потенциал организации;
- быть готовой к разным сценариям развития событий в мире и в отрасли;
- выявлять ключевые факторы успеха отрасли [5, с. 186].

Анализ маркетинговой среды является неотъемлемой частью конъюнктурного анализа рыночной ситуации, в которую в свою очередь входит:

- анализ покупательского поведения, мнений, предпочтений;
- анализ поведения конкурентов;
- анализ влияния макросреды маркетинга;
- анализ потенциала собственной организации.

Проанализировать взаимовлияние внутренней и внешней среды организации помогает SWOT-анализ. Методика этого вида анализа предполагает составление матрицы сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз с

внешней стороны (таблица 1.1).

Таблица 1.1- Матрица SWOT-анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ Рыночные
вашего предприятия ВОЗМОЖНОСТИ
Strenghts Opportunities

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ Рыночные
вашего предприятия УГРОЗЫ
Weaknesses Threats

Первоначально необходимо определить достоинства и недостатки организации:

- составить список параметров для оценки организации;
- по каждому параметру определить сильные и слабые стороны организации;
- выбрать из всего перечня самые важные достоинства и недостатки организации, внести их в матрицу SWOT-анализа [6, с. 5].

Примеры сильных и слабых сторон предприятия приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2- Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Наименование фактора	Сильные стороны	Слабые стороны
Продажа	- наличие современных технологий и оборудования; - наличие конкурентных преимуществ у продаваемых товаров	- отсутствие современных технологий и оборудования; - отсутствие конкурентных преимуществ у товаров

Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - эффективность сбытовой сети; - наличие эффективной программы продвижения товаров 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточное знание рынка; - отсутствие эффективной программы продвижения товаров
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> - достаточно финансовых ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточно финансовых ресурсов
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - эффективный менеджмент; - наличие квалифицированных управленческих кадров; - удобное место расположения 	<ul style="list-style-type: none"> - неэффективный менеджмент; - нет квалифицированных управленческих кадров; - нет стратегии развития предприятия; - неудобное место расположения
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень профессионализма персонала; - эффективная система мотивации и стимулирования; - отсутствие текучести кадров; - высокая рентабельность персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - невысокий уровень профессионализма персонала; - неэффективная система мотивации и стимулирования; - высокий уровень текучести кадров; - невысокая рентабельность персонала

Организационная структура	- соответствие организационной структуры типу реализуемой стратегии	- несоответствие организационной структуры типу реализуемой стратегии
Корпоративные культура и имидж	- высокий уровень корпоративной культуры	- низкий уровень корпоративной культуры

Особое значение для стратегической перспективы компании имеют сильные стороны (достоинства). Именно они являются фундаментом маркетинговой стратегии, на них должно базироваться достижение конкурентных преимуществ. Одновременно грамотная стратегия не может оставить без внимания и слабые стороны компании. Очень важна степень приспособления организационной стратегии к дальнейшим необходимым действиям. Здесь особенно важно идентифицировать отличительные преимущества компании, поскольку:

- уникальные возможности предоставляют организации возможность использования рыночных благоприятных обстоятельств;
- на базе отличительных преимуществ формируются конкурентные преимущества компании на рынке;
- отличительные преимущества потенциально могут стать базой для всей стратегии [24, с. 271].

Далее в соответствии с методикой SWOT-анализа необходимо провести оценку ситуации за пределами предприятия, выявить его потенциальные возможности, а также потенциальные угрозы, могущие возникнуть извне. К последним следует заранее подготовиться.

Такая оценка проводится по тому же алгоритму, что и определение сильных и слабых сторон организации:

- составляют список параметров оценки рыночной ситуации;
- для каждого параметра определяют, является ли он возможностью или угрозой;
- из всего списка выбирают наиболее значимые возможности и угрозы и заносят их в матрицу SWOT-анализа [24, с. 272].

После оценки угроз и возможностей следует сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами, которое позволяет решить следующие задачи, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- выявить открывающиеся возможности, которыми можно воспользоваться, используя сильные стороны предприятия;
- определить слабые стороны предприятия, которые могут стать в этом помехой;
- выяснить, какие сильные стороны могут способствовать нейтрализации существующих угроз;
- установить, каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, следует больше всего опасаться [24, с. 273].

Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Подводя итог, необходимо отметить тот факт, что выделяют внутреннюю и внешнюю среду, оказывающую влияние на деятельность предприятия. При этом, к внутренней среде необходимо относить непосредственно факторы внутри самой организации, к примеру, ее финансы, маркетинг, персонал. К внешней среде, как было сказано, относят факторы, которые оказывают влияние на предприятие со стороны. К таким факторам относят политические, социальные, технологические, экономические и пр.

Особенно важным для предприятий становится анализ внешней и внутренней среды, который представляет собой инструмент, с помощью которого разрабатывается стратегия предприятия для предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей.

В работе было отмечено, что проанализировать взаимовлияние внутренней и внешней среды организации помогает SWOT-анализ. Методика этого вида анализа предполагает составление матрицы сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз с внешней стороны.

Маркетинговая среда организации – это совокупность факторов, действующих на организацию и влияющих на возможности службы маркетинга устанавливать и поддерживать с потребителями отношения сотрудничества.

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

Факторы микросреды, влияющие на организацию предоставлены на рисунке 1.1.

Рисунок 1.1. Факторы микросреды, влияющие на конкурентоспособность продукции

Таким образом, факторы микросреды, влияющие на конкурентоспособность продукции организации – это контактные лица, имеющие непосредственное влияние на производственные процессы организации.

К факторам макросреды относят факторы, с которыми предприятие не сталкивается напрямую, но которые, тем не менее, оказывают серьезное влияние на его деятельность, т.е. макроокружение оказывает на внутреннюю среду косвенное воздействие (Рис.1.2).

Рисунок 1.2. Факторы макросреды, влияющие на конкурентоспособность

Таким образом, в настоящее время общая картина факторов, влияющих на конкурентоспособность современной организации зависит от нынешнего политического, демографического, экономического положения страны и других факторов.

Именно поэтому управление конкурентоспособностью предприятий - достаточно сложный и многогранный процесс, требующий детального анализа, постоянного внимания и контроля факторов, влияющих на конкурентоспособность продукции организации.

Наглядно на рисунке 4 предоставлены все факторы, которые имеют непосредственное влияние на конкурентоспособность современного Российского предприятия.

Факторы микросреды индивидуальны для каждого предприятия, однако в современных условиях можно произвести анализ факторов макросреды согласно нынешнего состояния данных показателей для Российской Федерации.

Таким образом, рассмотрены и проанализированы усредненные факторы макросреды для современных предприятий Российской Федерации.

2 Анализ внутренней и внешней среды на примере транспортной компании ООО «Энергия»

2.1 Краткая характеристика организации ООО «Энергия» - это международная транспортная компания.

Транспортная компания ООО «Энергия» специализируется на автомобильных грузоперевозках по России, странам СНГ и ближайшего зарубежья большегрузным транспортом.

ООО «Энергия» имеет 318 филиалов. Из них:

- 268 в России;
- 1 в Армении;
- 5 в Беларуси;
- 8 в ДНР;
- 4 в ЛНР;
- 16 в Казахстане;
- 5 в Киргизии;
- 6 в Китае;
- 5 в Польше.

Отметим, что особенности данного филиала в выгодном расположении, а именно вблизи центральной улицы города, а также наличие большого склада.

В автопарке ООО «Энергия» только надежные авто в хорошем техническом состоянии, водители компании – ответственные, опытные профессионалы, с многолетним стажем работы в сфере грузоперевозок.

Отметим, что размер уставного капитала 20 000 руб.

Обществом с ограниченной ответственностью признается созданное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости

принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным уставом общества.

Таким образом, в данной работе проводится стратегический анализ деятельности на примере ООО «Энергия», которая является международной транспортной компанией и имеет 318 филиалов.

2.2 Характеристика организационной структуры и управления ООО «Энергия»

Необходимо далее представить организационную структуру управления ООО «Энергия» (рис.2.1).

Директор

Отдел заявок

Главный инженер

Главный бухгалтер

Заместитель директора

Склад

Ремонтный участок

Бухгалтерия

Транспортный участок

Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Энергия»

Данная система управления имеет линейно-функциональный тип.

Отметим, что единоначалие, линейное построение структурных подразделений и распределение функций между ними – это основные характеристики линейно-функциональной структуры. С ее помощью возможно коллегиально подготавливать и обсуждать решения, а высшему руководству непосредственно принимать решения и ответственность, что все вместе реализует принцип демократического централизма.

Необходимо выделить такие недостатки линейно-функциональной структуры как:

- в сравнении с чисто линейной организацией число и сложность деловых связей здесь заметно возрастает;
- оперативность в управлении снижается за счет того, что каналы коммуникаций могут оказаться переполненными информацией, что необходима для координации линейных и штабных элементов, что снижает;
- со стороны специалистов возможен подрыв авторитета линейного персонала;
- может произойти нарушение баланса по причине роста управленческих расходов [24, с. 384].

Представим далее анализ кадрового состава ООО «Энергия».

Таблица 2.1 – Численность персонала ООО «Энергия»

Категория работников	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение 16/14 +/-	Темп Роста 16/14, %
	Численность, человек	Удельный вес, %	Численность, человек	Удельный вес, %	Численность, человек	Удельный вес, %		
Руководители	9	10,1	9	10,1	5	4,7	-4	55,5

Специалисты	12	13,6	12	13,6	9	8,6	-3	75
Рабочие	68	76,3	68	76,3	91	86,7	+23	133,8
Всего	89	100	89	100	105	100	+16	118

Таким образом, на 2018 г. численность персонала составляет 105 человек.

Отметим, что количество специалистов уменьшилось на 25% и с 12 человек в 2016 г. стало 9 человек в 2018 г. Также отметим изменения у руководителей, численность которых также уменьшилась за три года, но почти на 45%, а именно на 4 человека. Если говорить о численности рабочего персонала, то она наоборот увеличилась на 33,8% и вместо 68 человек стало 91. Это говорит о том, что именно рабочий персонал стал основным в деятельности ООО «Энергия». Соответственно, в 2018 г. структура персонала значительно изменилась. Далее представим характеристику персонала по образованию в 2018 г. (табл.2.2).

Таблица 2.2 – Уровень образования персонала ООО «Энергия»

Образова- ние	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение 16/14 +/-	Темп Роста 16/14,%
	Числен- ность, чел.	Удель- ный вес, %	Числен- ность, чел.	Удель- ный вес, %	Числен- ность, чел.	Удель- ный вес, %		
Высшее	37	45	40	45	51	48,5	+14	137,8
Среднее	21	20	18	20	13	12,3	- 8	61.9
Среднее специаль- ное	31	35	31	35	41	39, 2	+10	132,2

Итого	89	100	89	100	105	100	+16	118
-------	----	-----	----	-----	-----	-----	-----	-----

Как видим из результатов анализа доля работников с высшим образованием возрастает с каждым годом, что является положительной динамикой. Так, в 2018 г. доля сотрудников с высшим образованием возросла почти на 38%, в то время как доля сотрудников со средним образованием снизилась на 38,1%. Также отметим, что за три года на 32% возросла доля персонала со средним специальным образованием. Соответственно, можно сделать вывод о росте профессионального состава компании.

Отметим, что квалифицированный подбор кадров и грамотная их расстановка позволяет увеличить прибыль и сократить управленческие расходы.

Таким образом, было определено, что организационная структура управления ООО Энергия имеет линейно-функциональный тип. Анализ кадрового состава выявил, что численность персонала на сегодняшний день составляет 105 человек. Необходимо отметить тот факт, что квалифицированный подбор кадров и грамотная их расстановка позволяет увеличить прибыль и сократить управленческие расходы.

2.3 Характеристика услуг ООО «Энергия»

Представим основные услуги ООО «Энергия»:

1.

Перевозка грузов автомобильным транспортом.

ООО «Энергия» оказывает транспортно-экспедиционные услуги с применением различных видов автомобильного транспорта. Данное направление активно развивается, благодаря оптимальному качественно-ценовому соотношению предложения компании.

1. Грузоперевозки по России.

Со всей ответственностью подходит компания к оказанию транспортных услуг грузоперевозок по России. Богатый опыт работы и профессионализм сотрудников

компания позволяет в кратчайшие сроки доставить грузы вне зависимости от пункта назначения на территории России.

1. Грузоперевозки по СНГ и странам ближнего зарубежья.

Компания предлагает не только транспортные услуги по России, но и оказывает помощь в грузоперевозках по территории СНГ и странам ближнего зарубежья. Опытные менеджеры отдела логистики максимально оперативно оформляют документы.

Необходимо выделить среди новых услуг компании еще следующие:

- заказ полной загрузки автомобиля;
- сельская доставка;
- услуга «NRG-Cash» (наложенный платеж);
- услуга «NRG-Гарант». С помощью данной услуги клиенты могут приобрести товар, выбранный ими в любом городе на территории России, без личного присутствия;
- страхование груза.

В современных рыночных условиях в интернет-магазинах, а так же в организациях осуществляющих удаленные продажи товара, огромной популярностью пользуется услуга «Наложенный платеж».

В связи с этим, для более полного удовлетворения потребностей своих клиентов, ТК Энергия ввела свою услугу, аналогичную стандартной почтовой услуге «Наложенный платеж» - под названием «NRG-Cash».

При использовании услуги «NRG-Cash», ТК Энергия выступает гарантом возврата денежных средств за товар отправителю. Услуга «NRG-cash» предоставляется только на территории РФ.

Также отметим, что Международная транспортная компания «Энергия» предлагает своим клиентам воспользоваться новой услугой «NRG-Гарант».

С помощью данной услуги клиенты могут приобрести товар, выбранный ими в любом городе на территории России, без личного присутствия.

Забываясь о своих клиентах, компания так же организует страхование грузов.

ПАО «Страховая акционерная компания «ЭНЕРГОГАРАНТ», является нашим надежным страховым партнером. Сотрудничество компаний позволяет

организовать страхование груза клиентов от любых убытков связанных с повреждением или утратой груза.

Таким образом, основными услугами ООО «Энергия» являются грузоперевозки по России, СНГ и странам зарубежья. При этом в последнее время компания ввела также новые услуги, среди которых стоит отметить страхование груза.

2.4 Экономика организации

В рамках анализа деятельности ООО «Энергия» представим динамику основных финансово-экономических результатов ООО «Энергия» за 2016-2018 г.г. (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ динамики финансовых результатов ООО «Энергия» за 2016-2018 г.г.

Показатель	2016	2017	2018	ТП	ТП
	г.	г.	г.	2018/2016, %	2018/2017, %
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	55 189	70 350	78 709	+42,6	+11,8
Себестоимость продаж	17 093	-	2 995	- 82,5	0
Валовая прибыль	38 096	70 350	75 714	+98,7	+7,6
Управленческие расходы, тыс. руб.	33945	67 433	67 568	+99	+0,2
Прибыль от продаж (+), убытка от продаж (-), тыс. руб.	4 151	2 917	8 146	+96,2	+179,3

Проценты к получению	14	4	-		
Прочие доходы	1	25	36	+3600	+44
Прочие расходы	55	38	120	+118,2	+215,8
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	4 111	2908	8062	+96,1	+177,2
Текущий налог (прочее), тыс. руб.	1686	2060	2411	+43	+17
Чистая прибыль (+), убыток (-), тыс. руб.	2 425	848	5 651	+133	+566,3

Исходя из полученных результатов, видно, что финансовые результаты показывают положительные изменения.

Выручка увеличилась на 42,6 % в сравнении с 2016 г. и 11,8% в сравнении с 2017 г.

Себестоимость снизилась на 82,5% в сравнении с 2016 г. В 2017 г. себестоимость отсутствовала.

Валовая прибыль предприятия увеличилась в сравнении с 2016 г. на 98,7% и 7,6% по сравнению с 2017 г.

Управленческие расходы также увеличивались. По сравнению с 2016 г. рост составил 99% и всего лишь 0,2% в сравнении с 2017 г.

Прибыль от продаж увеличивалась в сравнении с 2016 г. на 96,2% и в сравнении с 2017 г. на 179,3%.

Чистая прибыль показала рост на 133% в сравнении с 2016 г. и 566,3% в сравнении с 2017 г.

Далее в рамках анализа финансовых результатов проведем анализ показателей рентабельности.

Проведенные расчеты представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели рентабельности ООО «Энергия» за 2016-2018 г.г, %

Показатель	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Отклонение+/-
				2018/2016
Коэффициент общей рентабельности	7,45	4,13	10,2	+2,75
Коэффициент рентабельности продаж	7,5	4,1	10,3	+2,8
Коэффициент рентабельности активов	19,6	3,1	18,5	-1,1
Коэффициент рентабельности прямых затрат	222,8	-	2528	+2305,2

Как видим, общая рентабельность и рентабельность продаж имеют небольшие значения, которые в 2018 г. увеличились по сравнению с 2016 г. на 2,75% и 2,8% соответственно.

Рентабельность активов в 2018 г. уменьшилась. А рентабельность прямых затрат имеет такие большие значения, по причине низкой себестоимости, а в 2017 г. вообще отсутствует, так как в 2017 г. отсутствует себестоимость в Отчете о финансовых результатах.

Таким образом, исходя из анализа финансовых результатов, видно, что финансовые результаты показывают положительные изменения. Чистая прибыль показала рост на 133% в сравнении с 2016 г. и 566,3% в сравнении с 2017 г.

2.5 Анализ сильных и слабых сторон на основе SNW-анализа

В рамках анализа внутренней среды магазина «Мир запчастей» проведем SNW - анализ (с позиции сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон организации и N-

нейтральной позиции).

Таблица 2.5 - SNW-анализ

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка		
	S	N	W
1. Общая (корпоративная) стратегия		+	
2. Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам			+
3. Организационная структура	+		
4. Финансы как общее финансовое положение	+		
5. Продукт как конкурентоспособность		+	
6. Структура затрат			+
7. Дистрибуция как система реализации продукта			+
8. Информационная технология			+
9. Способность к реализации на рынке новых продуктов		+	
10. Способность к лидерству	+		
11. Уровень производства		+	
12. Уровень маркетинга			+

13. Уровень менеджмента	+	
14. Качество персонала	+	
15. Репутация на рынке	+	
16. Отношение с органами власти		+
17. Отношение с профсоюзом		+
18. Инновации и исследования		+
19. Послепродажное обслуживание	+	
20. Корпоративная культура	+	
21. Стратегические альянсы и т.д.		+

Таким образом, данный анализ позволяет сделать вывод, что предприятие имеет устойчивое финансовое положение, высокий уровень профессионализма персонала, слабую политику продвижения на рынок, проблемы со структурой затрат и отсутствие бизнес-стратегий по определенным товарам.

2.6 PEST-анализ

Для анализа внешней среды предприятия проведем анализ таких факторов как:

- Политические;
- Экономические;
- Социокультурные;
- Технологические;
- Природные;
- Демографические.

Следовательно, исходя из представленной информации составим матрицу PEST-анализа (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – PEST-анализ

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Интегральная оценка (гр.2 x гр.3 x гр.4)
Демографические факторы				
Численность населения	3	3	+1	9
Структура населения	3	3	+1	9
Миграция	2	2	+1	4
Естественный прирост / убыль населения	3	3	+1	9
Экономические факторы				
Уровень занятости	2	2	+1	4
Доходы населения	3	3	+1	9
Потребительские расходы	3	3	-1	- 9
Уровень инфляции	3	3	-1	-9

Валютные курсы	3	3	-1	-9
Природные факторы				
Наличие природных ресурсов	1	1	+1	1
Климатические условия	2	2	+1	2
Наличие природоохранных организаций	1	1	+1	1
Политические факторы				
Законы и правила, относящиеся к данной отрасли	3	3	+1	9
Налоговая политика	3	3	-1	-9
Контроль за качеством товаров	3	3	+1	9
Юридическая защищенность бизнеса	3	3	+1	9
Технологические факторы				
Информационные технологии	3	3	+1	9

Совершенствование технологий	3	3	+1	9
Потенциальные возможности создания новых товаров	2	2	+1	4
Культурные факторы				
Культурные различия	3	3	+1	9
Традиции	3	3	+1	9
Образовательные ценности	1	1	+1	1

Таким образом, исходя из представленных данных, становится очевидным, что наиболее негативное влияние на ООО «Энергия» оказывают экономические факторы, так как кризисы, инфляции приводят к потере доходов, а также налоговая политика.

2.7 Описание конкурентной среды

В настоящее время автомобильный транспорт является самым распространённым видом транспорта. Преимущества автомобильного транспорта – это гибкость, маневренность, скорость. Перевозка грузов автомобильным транспортом является самой надёжной и удобной. Автомобили сочетают в себе скорость и маневренность, возможность выбора маршрута, разнообразие по грузоподъёмным возможностям и т. д. Конечно, содержание грузового автомобильного парка требует особых условий и довольно серьёзных затрат – однако, они всегда окупаются.

Автомобильный транспорт используется для перевозки практически любого вида грузов – от самых простых до опасных. Для каждого вида груза существует свой вид автомобильного транспорта.

В ходе конкурентного анализа проведем оценку конкурентоспособности ООО «Энергия» экспертным методом по таким параметрам как:

- размер предприятия;
- доля рынка;
- прибыльность;
- технологический уровень;
- ассортимент;
- цены;
- уровень и качество обслуживания;
- имидж;
- человеческие ресурсы;
- коммуникации на рынке.

Расчет показателя конкурентоспособности проведем по следующей формуле:

(1)

где W_i – вес фактора,

a_i – оценка фактора.

Данные расчеты представим в виде таблицы 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ конкурентоспособности ООО «Энергия»

Показатель	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Размер предприятия	0,07 5		0,35
Темпы роста	0,09 4		0,36
Доля рынка	0,05 4		0,2
Прибыльность	0,1 5		0,5

Технологический уровень	0,12 4	0,48
Ассортимент	0,1 5	0,5
Цены	0,05 4	0,2
Уровень и качество обслуживания	0,12 5	0,6
Имидж	0,1 4	0,4
Человеческие ресурсы	0,08 4	0,32
Коммуникации на рынке	0,12 4	0,48
Итого	1	4,24

В рамках анализа конкурентоспособности ООО «Энергия» сравним ее деятельность с такими конкурентами как «Лидеравтоплюс», « ЛогистикАвто» (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Анализ конкурентоспособности конкурентов ООО «Энергия»

Показатель	Вес		Лидер		Логистик		Вз.оц.
	Автотранс	Вз.оц.	автоплюс	Вз.оц.	авто	Вз.оц.	
1	2	3	4	5	6	7	8
Размер предприятия	0,07	3	0,21	4	0,28	5	0,35
Темпы роста	0,09	4	0,36	3	0,27	5	0,45

Доля рынка	0,05 3	0,15 3	0,15 3	0,15
Прибыльность	0,1 5	0,5 4	0,4 5	0,5
Технологический уровень	0,05 4	0,2 4	0,2 5	0,25
Ассортимент	0,1 4	0,4 4	0,4 4	0,4
Цены	0,12 4	0,48 3	0,36 5	0,6

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3 4	5 6	7 8
Уровень и качество обслуживания	0,12 4	0,48 4	0,48 5	0,6
Имидж	0,1 4	0,4 4	0,4 5	0,5
Человеческие ресурсы	0,08 5	0,4 4	0,32 4	0,32
Коммуникации на рынке	0,12 3	0,36 4	0,48 4	0,48
Итого		3,94	3,74	4,6

Таким образом, полученные результаты дают основание сказать, что наиболее конкурентоспособным является «ЛогистикАвто». Далее по конкурентоспособности идет ООО «Энергия», за ними ООО «Автотранс» и потом ООО «ЛидерАвтоплюс».

Соответственно, наименьшую угрозу для ООО «Энергия» создают «Автотранс» и «ЛидерАвтоплюс». «ЛогистикАвто» заслуживает внимания при разработке политики деятельности ООО «Энергия».

2.8 Разработка элементов стратегии при планировании развития организации

В рамках разработки элементов стратегии ООО «Энергия», представим, в первую очередь, SWOT-анализ.

Таблица 2.9 - SWOT-анализ для ООО «Энергия»

Сильные стороны

1. Высокое качество услуг.
2. Высокий уровень сервиса.
3. Грамотная ценовая политика.
4. Наличие большого количества грузовых автомобилей.
5. Высокая доля рынка.

Возможности

1. Сохранение доходов у части населения в условиях кризиса.
2. Расширение ассортимента услуг.
3. Расширение географии оказания услуг.

Слабые стороны

1. Недостаточное количество высококвалифицированного персонала.
2. Низкий уровень организационной культуры.
3. Повышение закупочных цен на сырье и запчасти.
4. Слабо развита маркетинговая деятельность.
5. Нестабильность технико-экономических показателей автопарка.

Угрозы

1. Жесткая конкуренция на данном рынке
2. Возникновение новых потребностей клиентов в более совершенных услугах, технологиях их оказания.
3. Влияние кризиса на доходы населения.

Следовательно, среди основных возможностей ООО «Энергия» были выделены: расширение ассортимента услуг и географии оказания услуг. Если говорить об

основных угрозах, то это жесткая конкуренция и возникновение новых потребностей.

Отметим, что ООО «Энергия» имеет определенные проблемы со стратегическим управлением. Так, предприятие не разрабатывает конкретно никаких стратегий, не занимается маркетинговыми исследованиями. Сотрудники компании лишь проводят анализ рынка, выявляют конкурентов, но этого мало на данном этапе для постоянного роста и стабильной работы. Так, как сегодня конкуренция достаточно высокая и новый конкурент, который зайдет на рынок может использовать все маркетинговые инструменты для завоевания доли рынка.

В рамках совершенствования стратегического управления ООО «Энергия», в первую очередь, необходимо определиться со стратегией своей деятельности.

Для этого можно воспользоваться матрицей Ансоффа (рис.2.2).

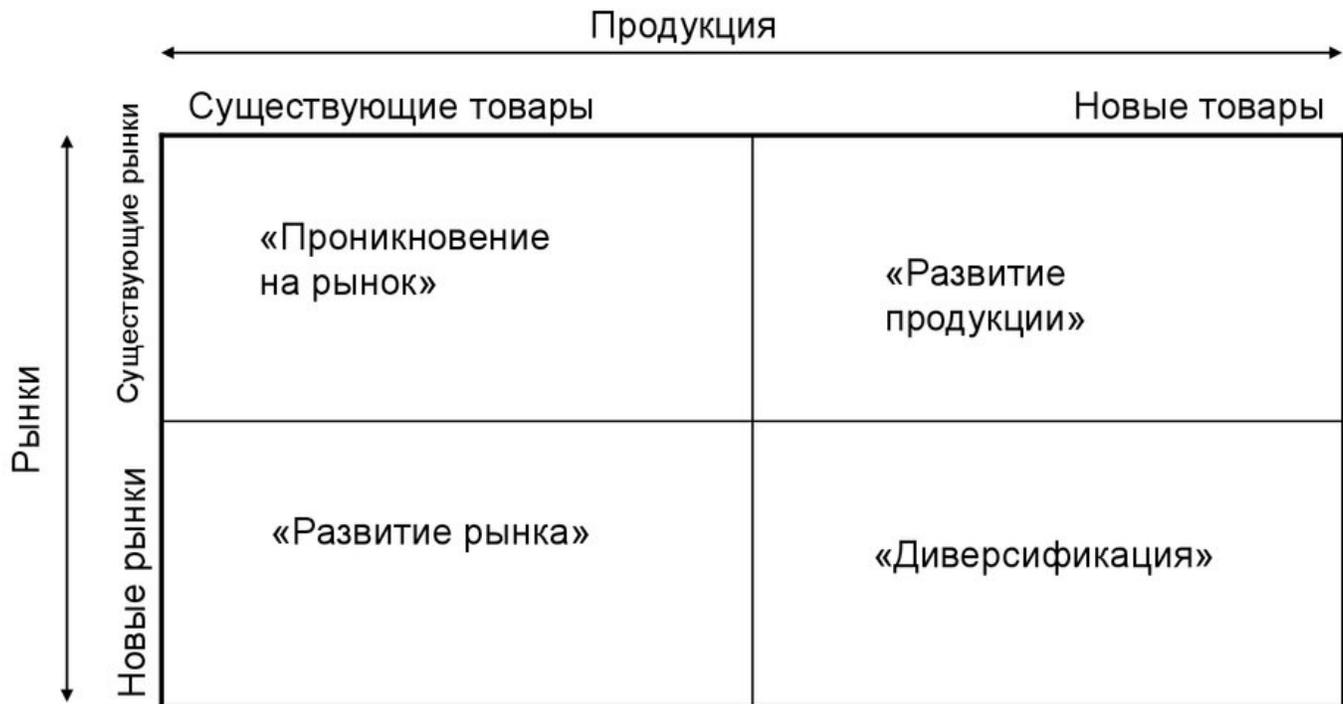


Рисунок 2.2 – Матрица Ансоффа

Следовательно, если ООО «Энергия» работает на уже существующем рынке с уже существующими услугами, то ее стратегией должна стать стратегия «проникновения на рынок».

В рамках данной стратегии компания может использовать:

1. Правильная и четкая организация транспортной логистики перевозки грузов. Транспортная логистика включает в себя координацию и организацию доставки грузов, выбор конкретного автотранспорта, разработку маршрутов и вариантов транспортировки, поиск альтернативных способов повышения рентабельности работы для увеличения прибыли.
2. Одной из составляющих качественного предоставления услуг по перевозки грузов является грамотное обеспечение безопасности транспортируемого товара.
3. Сравнительно недавно появилась новая услуга, способствующая повышению качества транспортных услуг. Это информационная технология, способная отследить перевозимый груз в режиме реального времени онлайн.
4. В целях совершенствования планирования предприятию необходимо постоянно проводить мониторинг своей деятельности, что позволит составлять прогнозы на будущее.
5. В рамках совершенствования маркетинга, целесообразно будет использовать интегрированный комплекс маркетинга, который позволит эффективно провести продвижение своих услуг до потенциальных потребителей.

Подводя итог, в данной работе был проведен стратегический анализ деятельности ООО «Энергия», основным видом деятельности которого является автомобильные грузоперевозки.

Анализ финансовых результатов говорит о том, что предприятие развивается.

Одними из основных угроз внешней среды являются экономические факторы.

В рамках повышения конкурентоспособности своих услуг ООО «Энергия» необходимо следовать стратегии «проникновения на рынок». В первую очередь, необходимо большое внимание уделять транспортной логистике, от которой зависит эффективность работы компании по перевозкам.

Кроме этого, на сегодняшний день большое значение имеет качественный уровень транспортного обслуживания. Высокий уровень обслуживания подразумевает высокий сервис и высокое качество транспортных услуг. Качество услуг это способность полностью удовлетворить потребности и желания клиентов.

Необходимо сказать, что в рамках повышения конкурентоспособности своих услуг, ООО «Энергия» необходимо использовать информационные технологии. Для совершенствования планирования необходимо постоянно проводить мониторинг своей деятельности, что позволит составлять прогнозы. Повышение маркетинговой

деятельности можно связать с использованием интегрированных маркетинговых коммуникаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, выделяют внутреннюю и внешнюю среду, оказывающую влияние на деятельность предприятия. Необходимо отметить, что к внутренней среде необходимо относить непосредственно факторы внутри самой организации, к примеру, ее финансы, маркетинг, персонал. К внешней среде, как было сказано, относят факторы, которые оказывают влияние на предприятие со стороны. К таким факторам относят политические, социальные, технологические, экономические и пр.

Анализ внешней среды представляет собой инструмент, с помощью которого разрабатывается стратегия контроля внешних факторов предприятия для предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей.

Проанализировать взаимовлияние внутренней и внешней среды организации помогает SWOT-анализ. Методика этого вида анализа предполагает составление матрицы сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз с внешней стороны.

В рамках практической части главы был проведен стратегический анализ деятельности ООО «Энергия», которое является автотранспортным предприятием. Так, было установлено, что основным видом деятельности данного предприятия являются грузоперевозки, как по России, так и международные.

Отметим, что финансовые результаты говорят о повышении, как выручки, так и чистой прибыли.

Так, проведенный PEST- анализ позволил установить, что наиболее влиятельными внешними факторами являются именно экономические, кроме них налоговые. Если говорить о конкурентоспособности, то было выявлено, что предприятие является достаточно конкурентоспособным.

SWOT-анализ установил, что среди основных проблем компании выступают проблемы стратегического управления, отсутствие маркетинга, проблемы с техническими характеристиками автопарка и проблемы финансовой устойчивости.

Все это приводит к выводу, что ООО «Энергия» необходимо изменить свою стратегию деятельности, усовершенствовать ее.

Исходя из выявленных проблем, компании было предложено обратиться к матрице Ансоффа для выбора стратегии. Соответственно, что в рамках повышения конкурентоспособности своих услуг ООО «Энергия» необходимо следовать стратегии «проникновения на рынок». В первую очередь, необходимо большое внимание уделять транспортной логистике, от которой зависит эффективность работы компании по перевозкам.

Кроме этого, на сегодняшний день большое значение имеет качественный уровень транспортного обслуживания. Высокий уровень обслуживания подразумевает высокий сервис и высокое качество транспортных услуг. Качество услуг это способность полностью удовлетворить потребности и желания клиентов.

Необходимо сказать, что в рамках повышения конкурентоспособности своих услуг, ООО «Энергия» необходимо использовать информационные технологии.

Для совершенствования планирования необходимо постоянно проводить мониторинг своей деятельности, что позволит составлять прогнозы. Повышение маркетинговой деятельности можно связать с использованием интегрированных маркетинговых коммуникаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азарова, А.Г. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы / А.Г. Азарова // Академический вестник. – 2015. - № 4 (26). – С. 72-78.
2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 285 с.
3. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 365 с.
4. Вердиев, Н.Д. Сравнение метода SWOT-анализа с методом шести шляп / Н.Д. Вердиев // В сборнике: 50-я международная научно-техническая конференция: в 2-х томах. – 2019. – С. 245-247.
5. Витковская А.С. SWOT-анализ как эффективный инструмент антикризисного управления / А.С. Витковская // В книге: Экономический механизм устойчивого развития экономики России в условиях нестабильной внешней среды Коллективная монография. Ростов-на-Дону, 2015. – С. 186-190.

6. Голубков, Е.П. SWOT-анализ: существующие методики и пути их совершенствования / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 1. - С. 5-15.
7. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2015. - 528 с.
8. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2015. - 375 с.
9. Клушина, Н.П., Мирошниченко Т. Технологии оценки внешней и внутренней среды организации // Символ науки. - 2017. - № 11-2. - С. 240-245.
10. Ковалева, Т.В. Изучение факторов внешней и внутренней среды// Молодой ученый. - 2018. - № 12 (116). - С. 1293-1296.
11. Кренева. С.Г., Мочалова М.М. Мониторинг внешней среды, как ключевая функция маркетинга / С.Г. Кренева// В сборнике: Наука сегодня сборник научных трудов по материалам VII международной научно-практической конференции: в 4 частях. Научный центр «Диспут». - 2017. - С. 68-70.
12. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
13. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2015. - 507 с.
14. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 488 с.
15. Миронова, В.Е. Анализ внутренних и внешних факторов // В сборнике: Перспективы развития науки в стране материалы XXXI Международной научно-практической конференции по философским, филологическим, юридическим, педагогическим, экономическим, психологическим, социологическим и политическим наукам. - 2015. - С. 101-102.
16. Молодцов, М.В. Методы анализа внешней среды/ М.В. Молодцов// Новая наука: Проблемы и перспективы. - 2019. - Т. 1. - № 2. - С. 166-168.
17. Порошина, Д.Г. Анализ внутренней и внешней среды управления // В сборнике: инновационные технологии в управлении Сборник научных статей. Москва. - 2017. - С. 88-93.
18. Прядко, С.Н. SWOT и PEST-анализ как инструмент принятия грамотных управленческих решений / С.Н. Прядко, М.С. Курилова// Экономика и социум. - 2019. - № 1-2 (32). - С. 408-411.
19. Тимофеева, М.Н. Оценка внешней и внутренней среды компании: методология и практика / М.Н. Тимофеева, Г.С. Ферару //

- Экономика и социум. – 2019. - № 4 (35). – С. 1353-1357.
20. Тимошенко, А.Н. Обзор методов анализа внешней среды предприятия/ А.Н. Тимошенко // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2018. - № 12-12. – С. 102-105.
 21. Филонова, А.А. Анализ внутренней и внешней среды организации/ А.А. Филонова // Форум молодых ученых. – 2019. - № 6 (10). – С. 1771-1774.
 22. Фудина, Е.В. Методология стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // В сборнике: Региональные проблемы устойчивого развития сельской местности сборник статей XI Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией А.И. Алтухова, Л.П. Силаевой. Л.Б. Винничек. – 2016. – С. 204-208.
 23. Шевеленко, М.В. Применение SWOT-анализа в организациях / М.В. Шевеленко // В сборнике: Развитие российской экономики: проблемы и перспективы Сборник статей участников V Международного научного студенческого конгресса. – 2016. – С. 1244-1255.
 24. Шевцова, М.В. SWOT-анализ как современный инструмент исследования / М.В. Шевцова // Сборник научных трудов 4-ой Международной научно-практической конференции: В 3-х томах. Горохов А.А. (отв.редактор). – 2016. – С. 269-273.
 25. Шестов, А. Эффективность применения SWOT-анализа на предприятии / А. Шестов // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. - № 1. – С. 51-55.
 26. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2015. - 320 с.
 27. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2015. – 304 с.