

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Внешняя среда источник, питающий организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем для себя возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И они востребованы многими другими организациями в той же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным последствиям для организации. Задача стратегического управления заключается в обеспечении того, чтобы организация взаимодействовала с окружающей средой таким образом, чтобы она могла поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым позволять ей выживать в долгосрочной перспективе.

Изучение внутренней среды компании дает руководству возможность оценить внутренние ресурсы и возможности компании. Выявляя сильные и слабые стороны компании, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем. Как и в случае с внешней средой, задача стратегического менеджмента компании поддерживать и улучшать стороны, которые увеличивают конкурентное преимущество компании в долгосрочном плане.

В настоящее время стала актуальной проблема анализа внутренней и внешней среды организации, т.к. под влиянием изменений, происходящих в мировой и отечественной экономике, появляются новые формы организаций и их интеграции. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан выявлять существенные факторы внешней и внутренней среды и предлагать подходящие способы реагирования на эти воздействия. Это необходимо, потому что организация является открытой системой, зависящей от взаимообмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром. Таким образом, организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям как внутреннего, так и внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей. Для этого

необходимо постоянно оценивать и анализировать состояние внутренней и внешней среды.

Целью курсовой работы является изучение внутренней и внешней среды организации.

Для осуществления этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретический аспект по данной теме;
- исследовать внутреннюю и внешнюю среду предприятия;
- изучить краткую экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать внутренние и внешние переменные предприятия.

Предметом данной курсовой работы является анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Объектом исследования является ООО «Формула Кафе».

Методы, используемые в курсовой работе: сравнительный, аналитический, нормативно-правовой, монографический.

При написании курсовой работы были использованы различные учебники, данные бухгалтерской отчетности предприятия.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Анализ внутренней среды организации**

Внутренняя среда организации[1] – это ситуационные факторы внутри организации. Менеджер создает и изменяет, при необходимости, внутреннюю среду организации, которая представляет собой органическое сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации являются искусственными системами, внутренние

переменные в значительной степени являются результатом управленческих решений. Это, однако, не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Механизм управления нацелен на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и функциональных областей управления для наиболее эффективного достижения целей. Основными переменными в самой организации которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели – конкретные[2], окончательные состояния или желаемый результат, который группа стремится достичь путем совместной работы. Основная цель большинства организаций - получение прибыли. Прибыль является ключевым показателем организации. Гражданский кодекс РФ зафиксировано, что основной целью коммерческих организаций является получение прибыли. Цели разрабатываются руководством фирмы и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые в процессе координации совместной деятельности используют разнообразные средства и методы для их достижения.

Структура организации-это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями предприятия, распределения между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. Она реализует различные требования к совершенствованию системы управления, которые выражаются в различных принципах управления.

Задачи – определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Заданий постоянно сложно, как масштаб производства увеличивается, требуя обеспечения все возрастающих объемов ресурсов-материальных, финансовых, трудовых и др. все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным областям:[3]

- производство;
- маркетинг и материально-техническое снабжение (МТС);
- НИОКР;
- финансовое управление, бухгалтер и отчетность;
- общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационных структурах. На нашем уровне рассмотрения эти направления деятельности связаны с основными информационными потоками в управлении предприятием.

Взаимосвязь основных внутренних сфер деятельности фирмы иллюстрируется на рисунке 1.

Глубокий и тщательный анализ внутренней среды является необходимой предпосылкой для принятия управленческих решений. Экономическая информация является конкретным выражением процессов, происходящих внутри фирмы. Без такой информации и анализа, невозможно эффективно работать и развивать производственно-сбытовой деятельности компании.



**Рисунок 1 - Внутренняя среда фирмы**

## **Анализ внешней среды организации**

Один из основных «инструментов» менеджмента – системный подход – предписывает истоки проблем, возникающих в работе организации, смотреть в первую очередь наружу, во внешнюю среду. Многие «внутренние» проблемы наших предприятий вызываются «внешними» причинами – несовершенством законодательства, противоречивостью макроэкономических процессов, ненадежностью партнеров, недоверие клиентов, агрессивностью конкурентов. Значимость внешней среды для предприятия невозможно переоценить. Именно она «заставляет» искать свою «нишу» в рыночном пространстве, определяет стратегию и тактику, внутреннюю структуру предприятия, направления его развития.

Внешняя среда[4] – Это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, социальных и природных условий, государственных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в среде предприятия, влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда зависит от воздействия внешних и внутренних факторов.

Влияние внешних факторов-условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать их работу: профсоюзы, правительство, экономические условия. Если говорить о количестве внешних факторов, с которыми должна реагировать организация, если это обусловлено давлением со стороны правительства, частыми перезаключениями договоров с профсоюзами, несколькими заинтересованными группами, многочисленными конкурентами и ускорением технологических изменений, то можно сказать, что эта организация находится в более сложной обстановке, чем, скажем, организация, которая занимается лишь несколькими поставщиками, действиями нескольких конкурентов, в отсутствие профсоюзов и медленными изменениями в технологиях. Точно так же, когда речь идет о разных факторах, организация использует только несколько сырьевых материалов, несколько специалистов и несколько компаний, ведущих бизнес со своей страной, которые должны учитывать условия безопасности менее сложного предприятия, с которыми эти параметры не столь сложны.

Сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать.[5]

Руководство компании, как правило, пытается ограничить среду бухгалтерского учета в первую очередь, эти факторы определяют эффективность компании на определенном этапе. Принятие решений зависит от широты информации о состоянии окружающей среды и влиянии различных факторов. Классификация экологических факторов, обусловленная их разнообразием, совершенно различна и может варьироваться в зависимости от принципа. Следуя общепризнанной классификации управления, можно предложить следующие классификации прямого и косвенного воздействия:

- характер и состояние рыночных отношений;
- хозяйственные факторы фирмы;
- регулирование предпринимательской деятельности;
- общеэкономические;

- общеполитические.

Первые две категории факторов относятся к факторам прямого воздействия, последние три – к факторам косвенного воздействия.

Внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами:[\[6\]](#)

- взаимосвязанность факторов;
- сложность;
- подвижность;
- неопределенность.

Как и факторы внутренней среды, факторы внешней среды взаимосвязаны.

Взаимосвязь факторов окружающей среды относится к уровню силы изменения одного фактора, влияющего на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может повлиять на других, изменение одного фактора окружающей среды может привести к изменению других.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Сложность среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого из них.

Экологическая мобильность-это скорость изменения среды организации. Внешняя среда не является постоянной, она постоянно меняется. Многие исследователи отмечают, что современная организационная среда меняется все быстрее и быстрее. Тем не менее, хотя эта тенденция является общей, организованная внешняя среда особенно мобильна. Кроме того, мобильность внешней среды может быть выше для некоторых частей организации и ниже для других. Учитывая сложность работы в очень подвижной среде, организация или ее подразделение должны полагаться на более различную информацию для принятия эффективных решений о своих внутренних переменных. Это затрудняет принятие решений. Неопределенность внешней среды-это функция организации объема информации о том или ином факторе, а также функция достоверности этой информации.

Изменения, происходящие на мировых товарных рынках и в мировой экономике в целом, непосредственно влияют на экономическую деятельность отдельных предприятий, использующих различные средства, формы и методы адаптации к внешним условиям. В каждой стране они многогранны и зависят от конкретных

экономических условий, традиций, степени ориентации на внешние рынки и многих других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчетах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, дает возможность учитывать конкретные условия внешней среды путем применения гибких форм связей между всеми функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл НИОКР – производство – сбыт.

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует уточнения для принятия правильных и своевременных решений.[\[7\]](#)

Внешнюю среду подразделяют на:

- микросреду – среда прямого воздействия на предприятие, которая создается поставщиками материально-технических ресурсов, потребителями продукции (услуг) предприятия, торговыми и маркетинговыми посредниками, конкурентами, государственными органами, финансово-кредитными организациями, страховыми компаниями;
- макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду.

## **Методы анализа внутренней и внешней среды организации**

Среду обитания организации можно разделить на две части: внешнюю по отношению к организации среду (макроокружение и непосредственная среда) и внутреннюю среду. Задача управления заключается в поддержании баланса между организацией и внешней средой путем создания продуктов во внешней среде и их обмена ресурсами, необходимыми для обеспечения жизнедеятельности организации. В процессе взаимодействия организации с внешней средой стратегическое руководство в первую очередь заботится о том, как организация должна действовать в долгосрочной перспективе, чтобы обеспечить баланс внешней среды в конкурентном взаимодействии с другими организациями, обеспечивая тем самым устойчивое присутствие организации.

Во внешней среде постоянно происходят динамические процессы изменения, постоянно что-то исчезает и что-то появляется.[8] Одна часть этих процессов открывает новые возможности для организации и создает благоприятные условия для этого. Напротив, другая часть создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы организация могла успешно выжить в долгосрочной перспективе, она должна быть в состоянии предвидеть трудности, которые могут возникнуть в будущем на ее пути, а также новые возможности, которые могут быть открыты для нее. Таким образом, исследование стратегического управления внешней средой сосредоточено на выявлении угроз и возможностей, которые таит в себе внешняя среда. Однако для того, чтобы противостоять угрозам и эффективно использовать возможности, недостаточно знаний. Вы можете знать угрозу, но не можете противостоять ей и, таким образом, быть побежденным. Вы также можете быть в курсе новых возможностей, но не в состоянии использовать их и, следовательно, не в состоянии использовать их. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации, а также угрозы и возможности определяют условия ее успешного существования. Таким образом, анализ внутренней среды стратегического управления заинтересован в том, чтобы точно определить, какие сильные и слабые стороны имеют различные составляющие организации и организации в целом.

Таким образом, анализ состояния окружающей среды, как это делается в стратегическом управлении, направлен на выявление возможных угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми располагает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Далее рассмотрим два наиболее распространенных метода анализа внутренней и внешней среды. Один из них это SWOT-анализ.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

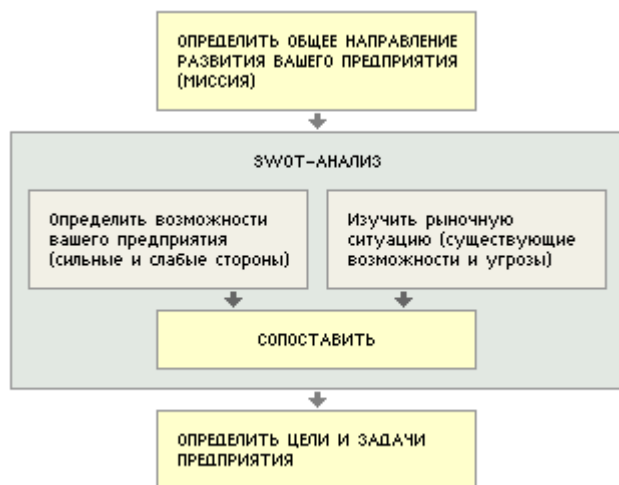
SWOT-анализ[9] – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Для проведения анализа необходимо:

- определить основное направление развития предприятия (его миссию);



- взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать;
- поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия).



## Рисунок 2 - Последовательность действий для проведения SWOT-анализа

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия-то, что ему удалось или какая-то особенность, которая предоставляет дополнительные возможности. Мощь может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовых технологий и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве продукции, популярности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия[10] – это отсутствие чего-то важного для работы предприятия или чего-то невозможного по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в невыгодное положение. В качестве примера можно привести недостатки, слишком узкий ассортимент продукции, плохую репутацию компании на рынке, отсутствие финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Возможности – это благоприятные ситуации, которые могут использовать предприятия для получения преимуществ. В качестве примеров рыночных возможностей можно назвать ухудшение позиций конкурентов, резкое увеличение спроса, появление новых технологий производства, повышение уровня доходов населения и др. Следует отметить, что возможности в SWOT-анализе-это не все

возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые могут быть использованы.

Угрозы – события[\[11\]](#), их возникновение может оказать негативное влияние на компанию. Примеры рыночных угроз: появление новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- по каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что – слабой;
- из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа.

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

1. организация (здесь можно оценить уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии бизнеса, взаимодействие между корпоративными подразделениями и т.п.)
2. производство (оценка производственных мощностей оборудования, качества и степени износа, качества продукции, наличия патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)
3. финансы (можно оценить себестоимость продукции, наличие средств, скорость оборота средств, финансовую стабильность предприятия, рентабельность бизнеса и т.п.)
4. инновации (можно использовать для оценки частоты внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степени их новизны, незначительных или существенных изменений), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)
5. маркетинг (здесь вы можете оценить качество товаров или услуг (как потребители оценивают это качество), узнаваемость бренда, полный спектр, уровень цен, эффективность рекламы, репутация компании, эффективность модели продаж, спектр предоставляемых дополнительных услуг, квалификация сотрудников).

Второй шаг SWOT-анализа – это оценка рынка.[\[12\]](#) Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия – увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике

определения сильных и слабых сторон вашей компании:

- составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
- определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
- выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа.

За основу можно взять следующий список параметров:

- факторы спроса;
- факторы конкуренции;
- факторы сбыта;
- экономические факторы;
- политические и правовые факторы;
- научно-технические факторы;
- социально-демографические факторы;
- социально-культурные факторы;
- природные и экологические факторы;
- международные факторы.

Третий шаг это сравните сильные и слабые стороны вашего бизнеса с возможностями и угрозами рынка. Сравнение сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами рынка позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
2. какие слабые стороны предприятия могут помешать?
3. за счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT (таблица 1).

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны) в которые соответственно, ввел все сильные и слабые стороны организации, выявленные на первом этапе анализа. В верхней части матрицы также выделены два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и

угрозы.

## Таблица 1

### Матрица SWOT

Возможности      Угрозы

1.                      1.

2.                      2.

Сильные стороны

1.                      ПОЛЕ «СИВ»      ПОЛЕ «СИУ»

2.

Слабые стороны

1.                      ПОЛЕ «СЛВ»      ПОЛЕ «СЛУ»

2.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). В каждой области исследователь должен учитывать все возможные комбинации пар и определять факторы, которые следует учитывать при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», необходимо разработать стратегию использования сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть разработана таким образом, чтобы были возможности попытаться преодолеть слабые места в организации. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и

попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

При разработке стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут превратиться в свою противоположность. Таким образом, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, успешно предотвращенная угроза может создать дополнительную силу в организации, если конкуренты не устранили ту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT[13] – анализ среды организации-это важно уметь не только вскрыть те угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, насколько важно для организации, учитывать в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица 2). Эта матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри Матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации.

## Таблица 2

### Матрица возможностей

Сильное влияние    Умеренное влияние    Малое влияние

Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания

организации. Что касается возможностей, которые относятся к остальным областям, то, если организация располагает достаточными ресурсами, руководство должно принимать позитивные решения в отношении их использования.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (таблица 3). Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие» ушибы). Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

**Таблица 3**

**Матрица угроз**

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК», «СР» представляют очень большую угрозу для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Угрозы, которые выпали на долю остальных областей, также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, и их развитие должно тщательно контролироваться, хотя это и не является задачей их первичной ликвидации.

Закончив рассмотрение основных теоретических аспектов SWOT-анализа перейдем к изучению модели пяти сил конкуренции Портера.[\[14\]](#)

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам (рисунок 3):

- проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
- угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
- воздействию продавцов (поставщиков);
- воздействию покупателей (клиентов).



**Рисунок 3 - Пять сил конкуренции**

Новые конкуренты. Их появление в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:[\[15\]](#)

- экономия на масштабе и опыт производственных компаний, уже обосновавшихся в отрасли помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;
- дифференциация товаров и услуг, то есть опора на торговые марки, подчеркивающие уникальность товара и признание его покупателями;
- потребность в капитале. Очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в российскую автомобильную промышленность;

- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;
- необходимость создания новой системы каналов распределения;
- политика государства (правительства), не способствует проникновению на рынок, например установление высоких таможенных пошлин на иностранных конкурентов или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков.

Товары-заменители. Появление продуктов, эффективно удовлетворяющих одни и те же потребности, но несколько иным способом, может обострить конкуренцию.

Препятствиями на пути товаров-субститутов могут стать:[\[16\]](#)

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей;
- производство новых, привлекательных продуктов;
- улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара.

Внутриотраслевая конкуренция и ее интенсивность. Интенсивность конкуренции может колебаться от мирного сосуществования до жестких и жестоких способов выживания из отрасли. Наиболее сильно проявляет себя конкуренция в отраслях, для которых характерны:

- большое число конкурентов;
- однородность выпускаемых товаров;
- наличие барьеров снижения издержек, например, стабильно высокие постоянные затраты;
- высокие выходные барьеры (фирма не может выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков);
- зрелость, насыщенность рынков (эта ситуация сегодня характерна для мирового компьютерного рынка, столкнувшегося с насыщением потребностей покупателей).

Одним из способов уменьшить давление внутриотраслевой конкуренции является использование сравнительных преимуществ фирмы.

Власть поставщиков. Компания конкурирует, то есть ведет хозяйственную борьбу не только с аналогичными производителями, но и с подрядчиками-поставщиками, конкурентами. Сильные поставщики могут повысить цены на свои товары и снизить



качество продукции и услуг.

Сила поставщиков определяется:

1. наличием крупных компаний-поставщиков;
2. отсутствием заменителей поставляемых товаров;
3. ситуацией, когда отрасль, куда осуществляются поставки, – один из неглавных заказчиков;
4. решающим значением поставляемых товаров в ряду необходимых экономических ресурсов;
5. способностью присоединить фирму-покупателя путем вертикальной интеграции.

Сила воздействия покупателя. Конкуренция со стороны покупателей выражается:

[\[17\]](#)

- в давлении на цены в целях их снижения;
- в требованиях более высокого качества;
- в требованиях лучшего обслуживания;
- в сталкивании внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Сила покупателя зависит от:

- сплоченности и концентрированности группы потребителей;
- степени важности продукции для покупателей;
- диапазона ее применения;
- степени однородности продукции;
- уровня информированности потребителей;
- других факторов.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФОРМУЛА КАФЕ»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Формула Кафе»**

Кафе-закусочная «Формула Кафе» основана в 2006 году, путем создания общества с ограниченной ответственностью «Альфека», зарегистрированном в государственном реестре от 24 апреля 2006 г. Вид объекта закусовая, специализация общественное питание. Полное наименование общества: общество

с ограниченной ответственностью «Альфака».

В закусочной есть два подразделения: бар и кухня. Основными поставщиками бара являются: ООО «1-я Федерация», ООО «Алко ДВ», НВТ. Основные поставщики кухни: ООО «Борисик», ООО «Полюс», закуп мяса осуществляется на сельскохозяйственном рынке.

Основными конкурентами являются: кафе «Студио-кофе», кофейня «Папарацци», кофейня «Латте».

Общее количество работающих на данном предприятии на 24 февраля 2019 г. составляет 25 человек.

Основные руководители выполняют следующие функциональные обязанности:

- директор (1 человек) – подписывает приказы о назначении на ту или иную должность или освобождении от нее. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом;
- заместитель директора (1 человек) – подчиняется непосредственно директору. В отсутствие директора выполняет все его обязательства;
- управляющий (1 человек) – подчиняется директору, в его отсутствие заместителю директора. Разрабатывает стратегию предприятия, контролирует работу персонала закусочной, качество обслуживания. Обеспечивает взаимодействие подразделений. Занимается маркетингом предприятия;
- бухгалтер (1 человек) – непосредственно подчиняется директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утвержденных должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями;
- менеджер (2 человека) – подчиняется заместителю директора, управляющему. Является непосредственным начальником заведения для обслуживающего персонала в отсутствие вышестоящего руководства. Следит за работой персонала, производит кассовые операции;
- бармен (2 человека) – находится в подчинении у менеджера. Готовит заказы, направленные на бар, непосредственно обслуживает посетителей, находящихся за барной стойкой;
- официант (6 человек) – находится в подчинении у менеджера. Принимает заказы, обслуживает гостей, следит за чистотой зала;

- шеф-повар (1 человек) – подчиняется менеджеру. Курирует работу кухонного персонала, делает запросы поставщикам, разрабатывает рецептуру блюд, составляет маршрут, делает тестирование блюд;
- су-шеф (1 человек) – подчиняется Шеф-повару. В отсутствии Шеф-повара выполняет его обязанности;
- повар (4 человека) – подчиняется Шеф повару, в его отсутствие Су-шефу. Занимается непосредственным приготовлением блюд.
- кондитер (1 человек) – подчиняется Шеф-повару. Изготавливает кондитерские изделия;
- посудница (2 человека) – подчиняется непосредственно менеджеру. Занимается мытьем посуды;
- уборщица (2 человека) – подчиняется непосредственно менеджеру. Следит за чистотой в заведении. Убирает подсобные помещения, зал.

Закусочная «Формула Кафе» имеет дивизионную структуру управления. Достоинства данной структуры: поддержание управляемости крупной организации на уровне большинства управленческих функций переходит в офисы, ориентируясь на конкретные продукты и рынки, и в этой связи, повышает компетентность и способность принимать управленческие решения, преодолевает недостатки: центральный офис изолирован от конкретных областей деятельности организации и, как следствие, риск злоупотреблений, рост числа руководителей и т.д..

Структура закусочной «Формула Кафе» в его основе лежит принцип иерархии уровней управления, при котором каждый нижний уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему. Принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям осуществляется; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

Кафе позиционируется как идеальное место для романтического свидания, деловой встречи или дружеского ужина. Кафе специализируется на смешанных блюдах, которые способны удовлетворить любого гурмана, любителя традиционной японской кухни.

В меню очень важно учитывать кофе и чайные напитки. Посетители кафе могут попить в этом заведении и насладиться чашечкой отличного кофе, который находится в огромном ассортименте и по качеству и, пожалуй, самый лучший в городе, поэтому кофейная карта будет рассчитана на любой спрос. Вообще,

необходимо отметить, что «Формула Кафе» позиционирует себя кофейней, что и будет учтено при дальнейшем анализе.

## **2.2 SWOT-анализ на примере ООО «Формула Кафе»**

Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, сильные и слабые стороны предприятия поможет SWOT-анализ.[\[18\]](#)

Анализ включает в себя анализ внутренней среды компании, а также выявление возможностей и рисков компании на рынке. На основе этого анализа можно разработать дальнейшие поведенческие стратегии для преодоления рисков и усиления сильных сторон компании.

### **Таблица 4**

#### **Таблица SWOT-анализа ООО «Формула Кафе»**

Сильные стороны (S):

Слабые стороны (W):

1. персонал организации имеет высокую квалификацию.
  2. предоставление возможности обучения и развития персоналу
  3. заработная плата достаточно высокая и выдаётся в установленный срок.
  4. высокий уровень обслуживания.
  5. регулярное обновление оборудования.
  6. организация рентабельна.
  7. возможность контролировать все процессы в компании со стороны руководства.
  8. поддержание корпоративного духа компании.
  9. возможность карьерного роста.
  10. выгодное расположение заведения.
  11. возможен безналичный расчёт.
1. наблюдается текучесть кадров среди официантов и барменов, что обуславливается полной занятостью не подходящей для студентов, а именно студенту заняты в данных должностях.
  2. высокая арендная плата, обусловленная местоположением
  3. слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии
  4. отсутствие опыта маркетинговых исследований
  5. значительная нагрузка на одного специалиста нестабильные объемы реализации

Возможности (О):

Угрозы (Т):

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. улучшение уровня жизни населения;</li> <li>2. изменение рекламных технологий;</li> <li>3. появление новых рекламодателей;</li> <li>4. разорение и уход с рынка конкурирующих компаний;</li> <li>5. создав специальные программы для каждого сезона года – т.е. улучшить отношения со своими клиентами;</li> <li>6. появление нового контингента;</li> <li>7. появление новых партнеров;</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. изменение уровня цен;</li> <li>2. рост налогов в отрасли;</li> <li>3. усиление конкуренции;</li> <li>4. появление новых фирм на рынке;</li> <li>5. уменьшение посещения ресторана в связи с экономическим кризисом;</li> <li>6. резкий рост цен на алкоголь;</li> <li>7. изменение политики поставщиков;</li> <li>8. сезонные колебания;</li> <li>9. большие затраты на осуществление плана диверсифицированной деятельности.</li> </ol> |
|--|--|

повышения конкурентоспособности организации среди других ресторанов.

Вывод из SWOT-анализа «Формула Кафе»:

- наиболее опасные угрозы для компании: рост уровня инфляции, повышение ставки рефинансирования, рост цен;
- возможности среды: повышение уровня жизни населения, антиинфляционная политика, падение курса доллара по отношению к рублю, увеличение численности трудоспособного населения;
- наиболее сильные стороны организации: предоставление возможностей для обучения и развития персонала, высокий уровень сервиса, организация экономически выгодна, поддержание корпоративного духа компании, выгодное месторасположение учреждения, возможность безналичных расчетов.
- наиболее слабые стороны: существует текучесть кадров среди официантов и барменов, которая из-за полной занятости не подходит для студентов, а именно студент занят на этих должностях и высокая арендная плата из-за

местоположения.

Таким образом, в результате проведенного SWOT-анализа были выявлены сильные стороны и возможности «Формула Кафе», учета и ограничения влияния слабых сторон и угроз, что обеспечит фирме конкурентные преимущества.

В качестве дополнений к данной таблице SWOT-анализа, составим так называемые вспомогательные матрицы. Информация, представленная во вспомогательной матрице, передается в основную матрицу и используется для суммирования результатов анализа. Таких матриц две: матрица угроз (таблица 5) и матрица возможностей (таблица 6).

### Таблица 5

#### Матрица угроз ООО «Формула Кафе»

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние
Высокая		Изменения в законодательстве	«Легкие ушибы»
Средняя	Рост уровня инфляции. Повышение ставки рефинансирования	Рост цен.	Высокое конкурентное соперничество между действующими организациями.

### Таблица 6

#### Матрица возможностей ООО «Формула Кафе»

Вероятность реализации возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая	Высокие барьеры входа.	Изменения, связанные с переменами во власти.	
Средняя	Повышение уровня жизни населения	Падение доллара по отношению к рублю Повышение числа трудоспособного населения	Влияние потребителей и поставщиков низкое.
Низкая	Антиинфляционная политика.		Программа долгосрочного социально-экономического развития России

На основе проведенного анализа построим матрицу SWOT-анализа кафе-закусочной ООО «Формула Кафе».

## Таблица 7

### Матрица SWOT-анализа ООО «Формула Кафе»

Критерии Возможности

Угрозы



	- стратегия усовершенствования;	
Сильные стороны	- достаточная известность будет способствовать завоеванию новой потребительской базы;	- стратегия улучшения уровня и возможностей сервиса в организации, для увеличения конкурентоспособности компании;
	- стратегия диверсификации производства	
Слабые стороны	- стратегия развития рекламной политики во избежание затруднения при завоевании новой аудитории.	- стратегия развития партнерских отношений с рекламодателями и поставщиками.

## **2.3 Анализ пяти сил конкуренции по Портеру предприятия ООО «Формула Кафе»**

Портер предложил использовать для конкурентного анализа модель пяти сил. По его мнению, чем выше давление на эти силы, тем меньше шансов, что существующие компании повысят цены и увеличат прибыль. Ослабление власти создает благоприятные возможности для компании. Изменив свою стратегию, компания может оказать влияние на эти силы в свою пользу.

1. высокий уровень конкуренции между активными участниками отрасли, так как конкуренция между кафе пропорциональна их количеству на душу населения. Потенциал абсолютно любого кафе способен вытянуть часть аудитории из ранее открытых ресторанов. Такая миграция легко прогнозируется, но не вычисляется;

Вероятность появления 2 новых конкурентов высока, так как, несмотря на экономический кризис, многие решили открыть новое кафе, в результате открытой конкуренции с каждым новым проектом становится все жестче;

3 давление от поставщиков (партнеров) - низкий, так как обычно существует большой выбор поставщиков (партнеров);

4. конкурентное давление со стороны потребителей (целевой аудитории)-сильное, так как существует множество факторов, с которыми потребитель (целевая аудитория) при изменении ресторана может обойтись без каких-либо затрат. Например, многие рестораны находятся рядом друг с другом, и когда вы меняете ресторан, люди не тратят больше/меньше времени, чтобы пойти, и не тратят больше или меньше денег на транспорт;

5. давление со стороны конкурентов-среднее, конечно, есть ночные клубы, рестораны, боулинг, бильярд и так далее. Но преимущество этих альтернативных ресторанов заключается в том, что формат позволяет людям расслабиться в атмосфере кафе.

## **Таблица 8**

### **Балльные оценки по конкурентным силам**

Фактор	Балл
1. Соперничество между функционирующими организациями	4
1.1 Количество и размер компаний в отрасли	3
1.2 Степень дифференцированности продукта в отрасли.	3
1.3 Барьеры входа.	5
1.4 Темпы роста отрасли	5
2. Угроза появления на рынке новых организаций	2
2.1 Барьеры входа	1
2.2 Сила реакции существующих конкурентов на вхождение новых компаний	3

3. Угроза со стороны товара – заменителя	4
4. Конкурентная сила поставщиков	2,6
4.1 Количество и размер поставщиков.	1
4.2 Вертикальная интеграция.	1
4.3 Дифференциация товара поставщика.	3
4.4 Наличие товара-заменителя у поставщика.	4
4.5 Важность организации производителя для поставщика.	4
5. Сила влияния потребителей.	2
5.1. Количество и размер.	2
5.2. Вертикальная интеграция.	2
5.3. Дифференцированность товара.	2
5.4. Наличие товара-заменителя.	3
5.5. Важность производителя для потребителя.	1
Итого	2,72

Суммарное количество баллов по 5 силам составило 2,72, данная балльная оценка означает сложную конкурентную ситуацию. Между существующими организациями

существует довольно высокая конкуренция. Угроза выхода на рынок новых организаций не оказывает существенного влияния. Есть угроза со стороны заменителя. Сила влияния потребителей и поставщиков низкая.

### **ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМА АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ФОРМУЛА КАФЕ»**

## **Повышение эффективности деятельности ООО «Формула Кафе» на основании проведенного SWOT-анализа**

На примере анализа предприятия ООО «Формула Кафе» посредством метода SWOT стали очевидными слабые и сильные стороны компании, а также возможности и угрозы, которые лежат «на поверхности». Данный метод легко выявляет те недостатки, которые знакомы управленческому составу фирмы, но SWOT-анализ позволяет систематизировать и обобщить информацию, что позволяет взглянуть на ситуацию в целом, не теряясь в отдельных аспектах.

Можно выявить основные проблемы и успешные мероприятия предприятия за последнее время. И результаты SWOT-анализа, дополнение к рекомендациям, необходимо провести дальнейший углубленный анализ цифровых показателей предприятия, таких как планирование и исполнение бюджета, рост потребителей, а также определить порог рентабельности и порог безубыточности организации.

Для устранения пробелов в уровне подготовки необходимо организовать обучение, а также стажировку в региональных отделениях.

Активное развитие сети продаж в регионе позволит завоевать максимально возможную долю рынка в регионе и, работая с системой маркетинговых услуг, чувствовать себя уверенно на вершине конкурентной иерархии.

Необходимо снизить себестоимость продукции, что позволит значительно увеличить объем средств, которые потребуются для развития компании и ее сотрудников.

В организации есть большой минус, ему не хватает отдела маркетинга. В связи с этим организация не имеет рекламы. Отдел маркетинга очень нужен этой организации, потому что маркетологи выполняют следующие задачи:

1. изучение рынка: изучение потенциала рынка, рыночных условий;
2. исследование конкурентов: положение на рынке, ценообразование, материально – техническое обеспечение, торговые отношения, торговый персонал, цели, стратегии, проведение SWOT – анализа;
3. изучение потребителей: портрет потребителя, тематические предпочтения, целенаправленные исследования по предпочтениям потребителя.

На текущий момент в активе компании находятся денежные средства, которые планируется до конца 2019 начала 2020 года направить на приобретение таких основных фондов, как более современное оборудование и выкуп арендуемого места ООО «Формула Кафе». Приобретение в собственность арендуемого места, позволит уменьшить постоянные издержки предприятия, часть которых уходит на ежемесячную оплату аренды помещения.

## **Мероприятия по совершенствованию и обеспечению повышения конкурентоспособности**

Основное противоречие конкурентоспособности можно сформулировать как противоречие между интересами производителя и потребителя, которое в действительности подвергается корректировке в процессе реализации рыночных отношений потребителя и производителя, в результате которой, продажа данного товара становится эффективной как для производителя и потребителя. Такое исправление может быть осуществлено только в том случае, если будут решены некоторые проблемы, вызванные этим противоречием. Во-первых, в процессе производства и продажи все участники могут согласиться на оптимизацию уровня цен на товар. Во-вторых, проблема производства продукции, отвечающей последним требованиям научно-технического прогресса. В-третьих, вопрос создания необходимой инфраструктуры для удовлетворения потребностей покупателя, но не представляет особого интереса с точки зрения получения максимальной прибыли для производителя.

В отличие от конкурентной политики продукта учитывается, в первую очередь, его функциональное назначение, надежность, долговечность, простота использования, красивый внешний вид и другие характеристики, то есть способность продукта удовлетворять совокупный спрос покупателя лучше, чем конкурирующие продукты. Создание такой потребительской ценности продукта, которая будет включать в себя свойства всего продукта, а также сопровождать его, является

необходимым условием для выживания на рынке.

В результате оценки конкурентоспособности продукции можно повысить конкурентоспособность следующим образом:

- \* Изменение состава, структуры используемых материалов (сырья, полуфабрикатов), деталей и/или конструкций изделий;
- \* Изменения в технологии производства; методы испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки и монтажа;
- \* Изменение цены на продукцию, цены на услуги;
- \* Изменения в заказе на продажу на рынке;
- \* Изменения в структуре и масштабах инвестиций в разработку, производство и маркетинг продукции;
- \* Изменение системы стимулов для поставщиков.

Стратегия повышения качества продукции является важнейшим компонентом стратегии компании. Объектом прогноза является показатель качества товара, уступающий аналогичному показателю товара конкурента.

Практическая ценность заключается в использовании специфических маркетинговых технологий, направленных на привлечение клиентов.

Для повышения конкурентоспособности могут быть предложены следующие виды деятельности:

1. Ускорение модернизации существующего оборудования;
2. Для повышения конкурентоспособности освоить технологию приготовления иностранных блюд;
3. Спонсорство, например, детские спортивные и рекламные кампании, информирование о спонсорстве;
4. Рассмотреть вопрос ценообразования для повышения конкурентоспособности ООО "Формула кафе".

Для обеспечения и повышения уровня конкурентоспособности компании необходимо учитывать специфику рыночного спроса (цены, сроки поставки,

ассортимент), а также мнения и предложения потребителей о качестве продукции.

Так же как вариант можно заключить партнерскую сделку с радиостанцией «Лав радио», с целью трансляции рекламных роликов.

Спонсорство должно осуществляться в течение шести месяцев, а в течение первых трех месяцев в виде акций «При заказе от 1500 рублей 5% от стоимости идет на развитие детского спорта», а в следующие три месяца ежемесячно направлять 50000 рублей в фонд Департамента по физической культуре и спорту. В следующие три месяца в рекламе должно говориться о том, что «Формула Кафе» способствует развитию детского спорта.

Партнерство следует провести в последние три месяца. При этом можно получить ряд преимуществ:

- радиостанция «Лав радио» является одной из самых популярных в городе, таким образом, охватывает большое число людей;
- информация будет размещена исключительно в «прайм-тайм»;
- информация получит уникальное позиционирование за счет размещения ее вне рекламных блоков;
- информация привлечет к себе максимальное внимание аудитории благодаря ее неразрывной связи с основным содержанием информационных выпусков.

Таким образом, эти мероприятия поспособствуют тому, что в сознании потребителя сложится положительный образ о фирме «Формула Кафе».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках подготовки данного исследования были рассмотрены внешняя и внутренняя среда организации, а так же механизмы ее анализа.

Анализ внутренней среды организации был рассмотрен на примере предприятия ООО «Формула Кафе». Исходя из проведенного SWOT-анализа можно сделать выводы:

- наиболее опасные угрозы для компании: рост уровня инфляции, повышение ставки рефинансирования, рост цен;

- возможности среды: повышение уровня жизни населения, антиинфляционная политика, падение доллара по отношению к рублю, повышение числа трудоспособного населения;
- наиболее сильные стороны организации: предоставление возможности обучения и развития персоналу, высокий уровень обслуживания, организация рентабельна, поддержание корпоративного духа компании, выгодное расположение заведения, возможен безналичный расчёт.
- наиболее слабые стороны: наблюдается текучесть кадров среди официантов и барменов, что обуславливается полной занятостью не подходящей для студентов, а именно студенту заняты в данных должностях и высокая арендная плата, обусловленная местоположением.

После проведения анализа пяти сил конкуренции можно сказать что суммарное количество баллов по 5 силам составило 2,72, данная балльная оценка означает сложную конкурентную ситуацию. Наблюдается достаточно высокое конкурентное соперничество между действующими организациями. Угроза появления на рынке новых организаций не оказывает особого влияния. Существует угроза со стороны товара-заменителя. Сила влияния потребителей и поставщиков низкая.

Так же были сделаны выводы и предложения по усовершенствованию деятельности организации:

- организовать обучение сотрудников;
- развитие сбытовой сети;
- снизить издержки;
- организовать в компании маркетинговый отдел.

В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие пути повышения конкурентоспособности:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий и / или конструкции продукции;
- изменение технологии изготовления продукции; методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки и монтажа;
- изменение цен на продукцию, цен на услуги;
- изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиции в разработку, производство и сбыт продукции;



- изменение системы стимулирования поставщиков;
- заключить партнерскую сделку с радиостанцией «Лав радио».

организация swot конкуренция портер

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 283 с.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджменты. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 175 с.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Финпресс, 2016. – 272 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2017. – 296 с.
5. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2016. – 194 с.
6. Завгородняя А.А., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2016. – 345 с.
7. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Экономика, 2017. – 416 с.
8. Исмагилов Р.Ф. Стратегический менеджмент. – Уфа: УГНТУ, 2018. – 70 с.
9. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 2018. – 239 с.
10. Круглов Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. – М.: РДЛ, 2017. – 464 с.
11. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии, – М.: ПРИОР, 2016. – 272 с.
12. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 375 с.
13. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 288 с.
14. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмнел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2017. – 336 с.
15. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2017. – 688 с.
16. Мосина И.Г. Стратегический менеджмент. Принципы и методы: Учебное пособие. – Новосибирск: НФ РАП, 2016. – 167 с.
17. Петрова А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2018. – 496 с.

18. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: – М.: Дело, 2016. – 352 с.
19. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 576 с.
20. Тренев А.Н. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2017. – 288 с.
21. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2018. – 416 с.

1. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Экономика, 2017. – 121 с. [↑](#)
2. Исмагилов Р.Ф. Стратегический менеджмент. – Уфа: УГНТУ, 2018. – 45 с. [↑](#)
3. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии, – М.: ПРИОР, 2016. – 122 с. [↑](#)
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 118 с. [↑](#)
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2018. – 85 с. [↑](#)
6. Тренев А.Н. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2017. – 57 с. [↑](#)
7. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2017. – 101 с. [↑](#)
8. Завгородняя А.А., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2016. – 77 с. [↑](#)
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 121 с. [↑](#)

10. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2017. – 110 с. [↑](#)
11. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии, – М.: ПРИОР, 2016. – 68 с. [↑](#)
12. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 2018. – 95 с. [↑](#)
13. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Финпресс, 2016. – 107 с. [↑](#)
14. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: – М.: Дело, 2016. – 141 с. [↑](#)
15. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2018. – 154 с. [↑](#)
16. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: – М.: Дело, 2016. – 196 с. [↑](#)
17. Мосина И.Г. Стратегический менеджмент. Принципы и методы: Учебное пособие. – Новосибирск: НФ РАП, 2016. – 144 с. [↑](#)
18. Исмагилов Р.Ф. Стратегический менеджмент. – Уфа: УГНТУ, 2018. – 68 с. [↑](#)