

Содержание:

Введение

Актуальность. В процессе коммерческой деятельности перед предприятиями возникают множество стратегических альтернатив, однако в итоге субъекты рынка выбирают лишь одну – наиболее эффективную стратегию развития, способную обеспечить предприятию конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. При этом, насколько стратегия будет эффективна зависит от учета факторов внешней и внутренней среды.

Цель работы – провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Ореанд» и определить пути его развития.

Задачи работы:

- 1) исследовать сущность внешней среды организации и рассмотреть методы ее анализа;
- 2) рассмотреть понятие и составляющие внутренней среды;
- 3) дать краткую характеристику ООО «Ореанд»;
- 4) проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ООО «Ореанд»;
- 5) определить пути развития предприятия.

Объектом исследования является ООО «Ореанд».

Предметом исследования является внешняя и внутренняя среда предприятия.

Научно-методической основой работы являются исследования в области менеджмента, маркетинга, стратегического анализа.

Источниками информации явились данные ООО «Ореанд», публикации в сети Интернет.

Структура работы. Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты исследования внешней и внутренней среды организации

1.1. Внешняя среда организации и подходы к ее анализу

Внешняя среда хозяйствования предприятий характеризуется высокой степенью неопределенности, сложности и динамизма. Предприятие является сложной социально-экономической открытой системой, создаваемой для определённых целей, на которую воздействуют многочисленные факторы внутренней и внешней среды[1]. Одним из условий удержания предприятием конкурентной позиции на рынке и дальнейшего развития является возможность приспосабливаться к изменениям, которые происходят во внешней среде, то есть предприятие должно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. Внешняя среда несет угрозы, и уход от них составляет процесс адаптации. Но следует отметить, что и само предприятие генерирует изменения во внешней среде, например, выпуская новые виды продукции, создавая спрос на товары и услуги или используя новые виды сырья, материалов, внедряя инновационные технологии[2].

Внешнюю среду нужно рассматривать с двух точек зрения: ее изменчивости (насколько она стабильна или не стабильна) и однородности (насколько внешняя среда сложна — состоит из множества различных элементов; или насколько проста — включает несколько легко выделяемых элементов). Взаимодействие этих двух аспектов (изменчивости и однородности) позволяет определить степень неопределенности, создаваемой внешней средой[3].

Организации, работающие в динамической, но простой внешней среде, а также компании, работающие в стабильной, но сложной внешней среде, имеют умеренную степень неопределенности при принятии решений. Очевидно, что компании, работающие в однородной и стабильной внешней среде, испытывают наименьшую степень неопределенности. И наоборот, компании, работающие в изменчивой и сложной внешней среде, имеют наибольшую степень неопределенности и являются наиболее рисковыми[4].

Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду такими, как факторы демографического, экономического, технического, политического, культурного характера.

Рассмотрим основные факторы микросреды.

Основная цель любой фирмы — получить прибыль. Основная задача системы управления маркетингом — обеспечить производство товаров, привлекательных с точки зрения рынков. Но успех руководства маркетингом зависит и от деятельности остальных подразделений фирмы, от действий посредников, конкурентов и различных контактных аудиторий.

Фирма. Разрабатывая маркетинговые планы, руководители службы маркетинга должны учитывать интересы прочих групп внутри самой фирмы, таких, как высшее руководство, финансовая служба, службы НИОКР и материально-технического снабжения, производственная служба, бухгалтерия. Все эти группы входят в состав микросреды фирмы. Высший эшелон руководства определяет цели фирмы, ее общие стратегические установки и текущую политику. Управляющие по маркетингу должны принимать решения, не противоречащие планам высшего руководства.

Поставщики. Поставщики — это фирмы и отдельные лица, которые обеспечивают компанию, ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг. События в «среде поставщиков» могут серьезно повлиять на маркетинговую деятельность фирмы. Управляющие по маркетингу должны следить за ценами на закупаемые материалы, поскольку рост цен на них ведет к повышению цен и на продукцию фирмы. Недостаток тех или иных материалов, забастовки и прочие события могут нарушить регулярность поставок и график отгрузки товаров заказчикам. Как следствие в краткосрочном плане будут упущены возможности сбыта, в долгосрочном — подорвана репутация фирмы[5].

Маркетинговые посредники. Существуют фирмы, которые помогают компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-организаторы товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

Клиентура. Фирме необходимо тщательно изучать своих клиентов. Она может выступать на клиентурных рынках пяти типов:

- 1) потребительский рынок — отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления;
- 2) рынок предприятий — организации, приобретающие товары и услуги для использования их в процессе производства;
- 3) рынок промежуточных продавцов — организации, приобретающие товары и услуги для последующей перепродажи их с прибылью;
- 4) рынок государственных учреждений — государственные организации, приобретающие товары и услуги либо для последующего их использования в сфере коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается;
- 5) международный рынок — покупатели за пределами страны, в том числе зарубежные потребители, производители, промежуточные продавцы и государственные учреждения[6].

Конкуренты. Любая фирма сталкивается с множеством разнообразных конкурентов. Появляется целый ряд товарно-видовых конкурентов — разновидностей того же товара, способных удовлетворить конкретное желание покупателя[7].

Контактные аудитории. В состав маркетинговой среды входят и различные контактные аудитории фирмы. Контактная аудитория — это любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.

Основные факторы макросреды. Фирма и ее поставщики, маркетинговые посредники, клиентура, конкуренты и контактные аудитории действуют в окружении более обширной макросреды сил, которые либо открывают новые возможности, либо грозят фирме новыми неприятностями. Эти силы не поддаются контролю фирмы, но компания может и должна внимательно следить за ними и реагировать на их действия. Макросреда складывается из шести основных сил[8].

Демографическая среда. В рамках краткосрочного и среднесрочного периодов демографические тенденции служат исключительно надежными факторами развития. По основным демографическим тенденциям можно судить, какое значение каждая из них будет иметь для конкретной фирмы.

Экономическая среда. Помимо самих людей, для рынков важна еще и их покупательная способность. Общий уровень покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений, от доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономический кризис в стране, высокий уровень безработицы, высокая стоимость кредитов.

Природная среда. В 60-х гг. проявилось растущее беспокойство общественности по поводу разрушения окружающей природной среды. Законодатели стали выдвигать различные меры по охране окружающей среды. Изменения экологической обстановки сказываются и на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку[9].

Научно-техническая среда. Наиболее драматичной силой, определяющей людские судьбы, оказалась техническая и прикладная наука. Научно-технический комплекс одарил мир такими чудесами, как пенициллин, операции на открытом сердце, противозачаточные пилюли, компьютеры. Он же породил и такие ужасы, как водородная бомба и нервно-паралитический газ. Тем не менее - развитие науки и техники является главным фактором экономического роста уже четвертое столетие.

Политическая среда. На маркетинговых решениях, сильно сказываются события в политической среде. Эта среда складывается из законов, нормативных документов государственных учреждений, требований групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации, на отдельных лиц и ограничивают свободу их действий[10].

Культурная среда. Люди живут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности и нормы поведения. Почти не осознавая того, человек воспринимает мировоззрение, которое определяет его отношение к самому себе и взаимоотношения с другими.

В результате усиления конкурентной борьбы появляется необходимость адекватной оценки внешней среды. Для этого используются ведущие мировые практики по оценке возможностей и слабостей предприятия; анализируются сильные стороны, при развитии которых предприятие может повысить конкурентоспособность. Комплексная оценка влияния факторов внешней среды на деятельность предприятия, а также определение стратегических управленческих решений возможно в рамках маркетинговой диагностики[11].

Для отслеживания изменений во внешней среде и учета влияния факторов на деятельность предприятия используются различные методы анализа SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ и другие методы. Выбор и органическое соединение методов возможно в рамках формирования инструментария маркетинговой диагностики, имеющего целевую направленность в рамках конкретной проблемы.

В настоящее время в мировой практике управления самым распространенным методом разработки стратегий развития предприятий и видов экономической деятельности на основе анализа внутренней и внешней экономической среды является SWOT-анализ[12].

На первом этапе SWOT-анализа дается характеристика внутренней среды предприятия. На втором этапе анализа определяются возможности и угрозы предприятия. На третьем этапе сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия с возможностями и угрозами внешней среды, и результаты заносятся в таблицу[13].

После проведения SWOT-анализа чаще всего проводят и SNW-анализ, где помимо сильных и слабых позиций определяют и нейтральную позицию, которая учитывает среднерыночное состояние[14]. В борьбе с конкурентами достаточно, чтобы большинство факторов были нейтральными, а какой-нибудь только один сильный. Количество исследуемых факторов может быть различным. Данный анализ удобно проводить в форме таблицы[15]. В процессе анализа рыночной среды целесообразно использовать комплексный SWOT-анализ, так как именно его характеристики позволяют применить его на любом этапе деятельности предприятия[16].

В современных публикациях встречаются множество критических мнений о SWOT-анализе. Несмотря на то, что данному анализу уже более сорока лет, его применение и использование результатов вызывают неоднозначные оценки. Критики считают, что полученные результаты, особенно в случае использовании множества факторов внешней и внутренней среды, не являются однозначными. Это создает конфликт с современным представлением о стратегическом менеджменте как о науке, которая позволяет разработать уникальную стратегию и следовать ей всей организацией[17].

Анализ макросреды обычно проводят с помощью PEST-анализа. PEST-анализ вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, так как факторы, которые относятся к перечисленным аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и

характеризуют различные иерархические уровни общества как системы. В научной и практической литературе описываются два метода проведения PEST-анализа: использование четырехпольной матрицы и табличного формата. Вторым методом является более удобным, так как существует возможность дать количественную оценку влияния факторов и их числовой рейтинг. PEST-анализ позволяет выявить направления изменения факторов макросреды и определить уровень возможных изменений, а также динамику их влияния на предприятие. В результате получается модель реакции конкретного предприятия на набор факторов макросреды, которая в конечном итоге улучшает качество принятия решений предприятием[18].

1.2. Характеристика внутренней среды организации

Внутренняя среда предприятия является источником жизненной силы. Она включает в себя потенциал, который дает возможность предприятию существовать и выживать в определенном промежутке времени. К внутренним факторам, влияющим на деятельность предприятия можно отнести: наукоемкость производства и наличие экспериментальных производств; наличие непрерывных производств; тип производства в отдельной отрасли; влияние факторов сезонности; энергоемкость производства; уровень качества продукции; наличие вредных производств; уровень квалификации работников; износ оборудования; приближенность к потребительскому рынку[19].

Основу современного анализа внутренних переменных и окружающей среды организации составляет представление об организации как об открытой системе. Исходя из этой позиции, можно говорить о том, что между внутренней и внешней средой имеется множество связей, а также и внутренняя, и внешняя среда состоят из множества элементов[20].

Ситуационные факторы внутри организации являются внутренними переменными. Вследствие того, что организации являются системами, созданными людьми, внутренние переменные являются по большей части результатом управленческих решений. Однако это не свидетельствует о том, что внутренние переменные полностью контролируются руководством. В классическом представлении, изложенном в источниках литературы, внутренняя среда состоит из нескольких переменных. Основные переменные в самой организации, которые требуют

внимании руководства, это цели, структура, задачи, технологии и люди.

Согласно определению, организации - это группа людей с общими осознанными целями. Организация может рассматриваться, как средство для достижения целей, которое позволяет людям делать коллективно то, что они не смогли бы сделать в одиночку. Цель, в свою очередь, представляет собой конкретные конечные состояния или желаемый результат, которых группа стремится добиться, работая вместе. В процессе планирования разрабатываются цели, которые сообщаются всем членам организации. Таким образом, этот процесс является мощным механизмом координирования, который позволяет каждому члену организации знать, к чему необходимо стремиться.

Следующим важнейшим элементом является структура организации, которая представляет собой логические фиксированные взаимоотношений уровней управления и функциональных областей. Необходимо отметить, что построение этих взаимоотношений должно быть в такой форме, которая позволит достигать организацией ее поставленных целей наиболее эффективно[21].

Задача - это предписанная работа, серии работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее оговоренные сроки. Задачи являются производной из целей, конечным элементом ветвления «дерева целей». Если рассматривать задачи с технической точки зрения, то необходимо отметить, что они предписываются не какому-то определенному работнику, а должности, которую занимает этот человек.

Еще одна из важных внутренних переменных - технологии. Значение технологии более широкое, чем предполагает большинство людей, олицетворяя технологию с чем-то, что связано с машинами и изобретениями. Следует отметить, что технологии и задачи тесно связаны между собой. Для того чтобы выполнить поставленную задачу, необходимо использовать определенную технологию, которая является средством для преобразования поступающего на входе материала в форму, получаемую на выходе.

В ситуационном подходе к управлению существуют три основополагающих аспекта человеческой переменной индивидуальное поведение человека, поведение отдельных людей в группах, поведение менеджера, работа менеджера в роли руководителя и его влияние на поведение отдельных лиц и групп.

Важными характеристиками для персонала могут быть предрасположенность, способности, одаренность, ожидания, восприятие, потребности, ценности, точка

зрения, отношения. Кроме того, при организации деятельности персонала необходимо учитывать групповую динамику и влияние лидерства в организации[22]

Выводы

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Факторы внешней среды можно объединить в две группы: 1) косвенно влияющие на работу предприятия, к ним относятся состояние экономики, политические, демографические, природные и другие факторы, которые не могут непосредственно контролироваться предприятием; 2) прямо влияющие на работу предприятия (конкуренты, потребители, поставщики и пр.).

Внутренняя среда предприятия включает в себя потенциал, который дает возможность предприятию существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Ореанд»

2.1. Общая характеристика предприятия

Основной целью своей деятельности, являясь коммерческой организацией, ООО «Ореанд» преследует извлечение прибыли.

ООО «Ореанд» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ. ООО «Ореанд» - оптово-розничное торговое предприятие (магазин «Ретро»). Ассортимент магазина «Ретро» состоит из ретро-товаров (предметов старины). В последнее время, благодаря своей оригинальности и экстравагантному внешнему виду, товары в стиле ретро получили большую популярность. Магазин ретро товаров на сегодняшний день может предложить поистине богатый выбор вещей, выполненных под старину. Одной из важнейших задач магазина является продажа старинных вещей, для определенного покупателя. Чтобы каждый покупатель мог приобрести то, что он захотел, для

этого в магазине представлен широкий ассортимент предметов старины нашей страны. Планируется со временем ассортимент ещё более расширить и углубить за счет поиска новых поставщиков и связи с общественностью. Магазин оснащен новым оборудованием, которое обеспечивает сохранность товара. Можно сделать вывод, что отрасль имеет значительные резервы для дальнейшего развития. К старинным вещам относятся: исторические ценности, в том числе связанные с историческими событиями в жизни народов; предметы и их фрагменты, полученные в результате археологических раскопок; художественные ценности, в том числе картины и рисунки целиком ручной работы; художественно оформленные предметы культового назначения; гравюры, эстампы, литографии и их оригинальные печатные формы; произведения декоративно-прикладного искусства, в том числе изделия традиционных народных промыслов; старинные монеты, ордена, медали, печати.

Организационная структура ООО «Ореанд» является линейно- функциональной (рисунок 1).



Рисунок 1 - Организационная структура управления

ООО «Ореанд»

Штатная численность персонала магазина составляет 45 чел. Преимущества и недостатки организационной структуры ООО «Ореанд» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки организационной структуры

ООО «Ореанд»

| Преимущества | Недостатки |
|--|---|
| Четкое разграничение ответственности и компетенции | Высокие профессиональные требования к руководителю |
| Простой контроль | Отсутствие коммуникаций между исполнителями |
| Быстрые и экономичные формы принятия решения | Ярко выраженный авторитарный стиль руководства |
| Персонифицированная ответственность | Отсутствие разделение труда между исполнителями и перегрузка руководителя |

Главной целью магазина является получение прибыли и удовлетворение потребностей покупателей. Продажа товаров осуществляется традиционным методом через прилавки.

Высшим руководящим органом магазина является директор, ему подчиняются бухгалтер, продавцы, товаровед и менеджер по снабжению. На должность менеджера по снабжению назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы по специальности в области снабжения. Менеджер по снабжению разрабатывает политику предприятия по вопросам материально-технического обеспечения, руководит разработкой проектов перспективных, текущих планов и балансов материально-технического обеспечения производственной программы, принимает участие в расчетах нормативов производственных запасов на основе определения потребностей в материальных ресурсах (сырье, материалах, полуфабрикатах, оборудовании, комплектующих изделиях), развивает отношения с поставщиками,

анализирует их производственные и финансовые возможности, изучает возможность и целесообразность установления прямых долгосрочных хозяйственных связей по поставкам материально-технических ресурсов.

Товаровед определяет требования к товарам, а также соответствие их качества стандартам, техническим условиям, заключенным договорам и другим нормативным документам, осуществляет контроль за поступлением товаров, принимает участие в подготовке данных для составления претензий на поставки некачественных товаров и ответов на претензии заказчиков, контролирует наличие товаров на складе.

Как видно из таблицы 2, выручка предприятия за исследуемый период возросла на 1 193 тыс. руб., тем роста выручки в 2016 г. составил 118,53%. Себестоимость продаж ООО «Ореанд» также возрастает за исследуемый период и в 2016 г. составляет 6 395 тыс. руб., тем роста по отношению к 2014 г. составил 131,29 тыс. руб. При этом возрастают также затраты на рубль выручки от продажи – темп роста в 2016 г. по отношению к 2014 г. составил 110,7%. Валовая прибыль и прибыль от продаж имеют отрицательную динамику. Так, за исследуемый период валовая прибыль понизилась на 331 тыс. руб., а прибыль от продаж на 226 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия также имеет негативные тенденции к снижению – в 2014 г. она составляла 1 111 тыс. руб., а в 2016 г. уже 904 тыс. руб., при этом абсолютные отклонения за исследуемый период – 207 тыс. руб., тем роста - 81,36 %.

Таблица 2

Основные экономические показатели ООО «Ореанд»

| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Изменение (+,-) | Темп роста, % |
|---------------------------------|------------|------------|------------|--------------------|---------------------|
| Выручка, тыс. руб. | 6 439 | 6 954 | 7 632 | 1193 | 118,53 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 4 871 | 5 702 | 6 395 | 1524 | 131,29 |

| | | | | | |
|--|--------|--------|-------|-------|--------|
| Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб. | 12 | 24 | 16 | 4 | 133,3 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 1 568 | 1 252 | 1 237 | -331 | 78,89 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 1 381 | 1 105 | 1 155 | -226 | 83,63 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 1111 | 883 | 904 | -207 | 81,36 |
| Численность ППП, чел. | 143 | 143 | 45 | 2 | 101,84 |
| Производительность труда, тыс. руб. | 149,74 | 161,72 | 169,6 | 19,86 | 116,44 |
| Рентабельность продаж, % | 21,45 | 15,89 | 15,13 | -6,32 | 70,54 |
| Затраты на рубль выручки от продажи, коп. | 75,83 | 82,34 | 84 | 8,17 | 110,7 |

Снижается уровень рентабельности продаж, если в 2014 г. данный показатель составлял 21,45%, то в 2016 г. уже 15,13%, что также отрицательно характеризует предприятие. Снижение уровня рентабельности продаж, прежде всего, связано с понижением прибыли предприятия в 2016 г. и повышением себестоимости продаж до 6 395 тыс. руб.

2.2. Оценка внутренней и внешней среды организации

Для анализа макросреды предприятия используется методика PEST-анализа. PEST-анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических, аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. В таблице 3 показаны PEST факторы, влияющие на деятельность предприятия ООО «Ореанд». Определение

существенности влияния PEST-факторов на деятельность предприятия проводилось на основе экспертных оценок по 5-балльной шкале (ожидаемый уровень влияния), определяя веса (значимость в суммарном влиянии внешней среды). В качестве экспертов выступали специалисты предприятия, а именно управляющий магазином, административный директор, директор по сбыту, менеджеры по сбыту.

Таблица 3

PEST-анализ ООО «Ореанд»

| Политические факторы | Экономические факторы | Социальные факторы | Технологические факторы |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--|
| Помощь государства малым предприятиям | Высокие процентные ставки по кредитам | Лёгкость получения кредитов | Появление современной техники и новых технологий |
| Большое налоговое бремя | Снижение ставки ЦБ РФ | Высокий уровень жизни населения | Развитие интернет-технологий |
| - | Постоянный рост цен на бензин | Демографический подъём в стране | - |

Оценка воздействия возможностей и угроз макросреды отражена в таблице 4 и в таблице 5. Из данных таблиц, очевидно, что влияние на ООО «Ореанд» возможностей достаточно велико (4,33 балла из 5 баллов). Влияние угроз чуть менее значительно по сравнению с влиянием возможностей, но также существенно превышает среднее значение (3,87 балла из 5 баллов). Непосредственно в SWOT-анализ будут включены факторы, взвешенная оценка которых в результате анализа макросреды выше 0,5 балла.

Таблица 4

Оценка возможностей макросреды ООО «Ореанд»» (в баллах)

| Возможности макросреды | Вес фактора | Оценка | Взвешенная оценка |
|--|--------------------|---------------|--------------------------|
| Помощь государства предприятиям | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Высокий уровень жизни населения | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Лёгкость получения кредитов | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Демографический подъём в стране | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Появление современной техники и новых технологий | 0,26 | 5 | 1,3 |
| Развитие интернет-технологий | 0,27 | 5 | 1,35 |
| ИТОГО: | 1 | - | 4,33 |

Возможности: лёгкость получения кредитов, снижение ставки рефинансирования, появление современной техники и новых технологий и развитие интернет-технологий. Угрозы: большое налоговое бремя, постоянный рост цен на бензин и высокие процентные ставки по кредитам.

Таблица 5

Оценка угроз макросреды

| Угрозы макросреды | Вес фактора | Оценка | Взвешенная оценка |
|--------------------------|--------------------|---------------|--------------------------|
| Большое налоговое бремя | 0,30 | 5 | 1,5 |

| | | | |
|---------------------------------------|----------|----------|-------------|
| Рост ставки ЦБ РФ | 0,27 | 4 | 1,08 |
| Постоянный рост цен на бензин | 0,23 | 3 | 0,69 |
| Высокие процентные ставки по кредитам | 0,20 | 3 | 0,6 |
| ИТОГО: | 1 | - | 3,87 |

Факторы микроэкономического окружения внешней среды предприятия представлены в таблице 6.

Таблица 6

Факторы микросреды ООО «Ореанд»

| Направления | Значимые факторы микросреды предприятия |
|---------------------------------------|---|
| | Надёжные поставщики товаров |
| Поставщики предприятия | Использование поставщиками новых технологий в производстве Укрепление партнёрских отношений с поставщиками |
| Потребители | Изменение вкусов потребителей Важность для покупателей таких параметров как цена, качество товаров и качество обслуживания |
| Опасность появления товара-заменителя | Развитие безопасных индустрий производства |

Достижение высокого качества обслуживания у конкурентов

| | |
|---|--|
| Опасность со стороны новых конкурентов | Высокая вероятность появления новых конкурентов, но вряд ли способных конкурировать по ценам, ассортименту и качеству обслуживания |
| Конкуренция между соперничающими в настоящий момент сторонами | Наличие небольшого количества реальных конкурентов в данной нише, способных соперничать по качеству обслуживания потребителей Ужесточение конкуренции в отрасли |
| Маркетинговые посредники | Отсутствие на сегодняшний день посредников между предприятием и потребителем |
| Контактные аудитории | Взаимовыгодное сотрудничество с местными средствами массовой информации |

Угрозы микросреды включают, достижение высокого качества обслуживания и товаров конкурентов, освоение конкурентами новых технологий, изменение вкусов потребителей в сторону более дорогих продуктов и более высокого качества обслуживания, а также ужесточение конкуренции в отрасли. На втором шаге стратегического анализа предприятия проведен анализ внутренней среды, основным предназначением которого является определение и понятие слабых и сильных сторон фирмы. Основные значимые факторы внутренней среды ООО «Ореанд» перечислены в таблице 7.

Таблица 7

Факторы внутренней среды ООО «Ореанд»

| Маркетинг | Продукция | Управление | Присутствие на рынке |
|----------------------------|---|------------------------------|----------------------------------|
| Акции | Безопасность продукции | Большие транспортные расходы | Всего один магазин в г. Тольятти |
| Различные средства рекламы | Не достаточно широкий ассортимент товаров, в сравнении с основными конкурентами | Небольшие объёмы продаж | |
| Есть свой сайт | Высокое качество товаров и обслуживания | Низкие цены | |

Оценка сильных и слабых сторон ООО «Ореанд» проводилась по аналогии с анализом внешней среды – на основе экспертных оценок. Результаты оценок сильных сторон предприятия представлены в таблице 8, а слабых сторон предприятия таблице 9.

Таблица 8

Оценка сильных сторон ООО «Ореанд»

| Сильные стороны | Вес фактора | Оценка | Взвешенная оценка |
|---------------------------|--------------------|---------------|--------------------------|
| Низкие цены | 0,29 | 5 | 1,45 |
| Контроль качества товаров | 0,17 | 4 | 0,68 |
| Акции | 0,11 | 4 | 0,44 |

| | | | |
|-------------------------------|----------|----------|-------------|
| Есть свой сайт | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Высокое качество обслуживания | 0,17 | 5 | 0,85 |
| ИТОГО: | 1 | - | 4,52 |

Как видно из представленной таблицы 8, основные сильные стороны ООО «Ореанд» включают низкие цены на товары, контроль качества товаров, акции, высокое качество обслуживания покупателей.

Далее рассмотрим слабые стороны ООО «Ореанд».

Из расчетов значений влияния факторов внутренней среды видно, что влияние сильных сторон ООО «Ореанд» имеет высокое значение (4,52 балла из 5 баллов), большее, чем влияние слабых сторон (4,1 балла). Но влияние слабых сторон также является существенным, способное сделать предприятие уязвимым. По этой причине на слабые стороны следует обратить особое внимание.

Таблица 9

Оценка слабых сторон ООО «Ореанд»

| Слабые стороны | Вес фактора | Оценка | Взвешенная оценка |
|---|--------------------|---------------|--------------------------|
| Один магазин в Тольятти | 0,16 | 3 | 0,48 |
| Недостаточно эффективные средства рекламы | 0,21 | 2 | 0,42 |
| Небольшие объёмы продаж | 0,26 | 5 | 1,3 |
| Большие транспортные расходы | 0,18 | 5 | 0,9 |

| | | | |
|---|-----|---|-----|
| Не достаточно широкий ассортимент товаров | 0,2 | 5 | 1 |
| ИТОГО: | 1 | - | 4,1 |

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки. Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «Ореанд» приведена в таблице 10.

Таблица 10

Матрица SWOT-анализа ООО «Ореанд»

Сильные стороны

Низкие цены

Контроль качества товаров

Высокое качество обслуживания покупателей

Возможности

Лёгкость получения кредитов

Снижение ставки рефинансирования

Слабые стороны

Большие транспортные расходы

Небольшие объёмы продаж

Не достаточно широкий ассортимент товаров

Угрозы

Большое налоговое бремя

Постоянный рост цен на бензин

Появление современной техники и новых технологий

Высокие процентные ставки по кредитам

Развитие интернет-технологий

Изменение вкусов потребителей в сторону товаров конкурентов

Надёжные поставщики товаров

Развитие новейших и безопасных индустрий производства

У предприятия наиболее выражены сильные стороны и возможности. Наиболее сильной стороной предприятия являются низкие цены, слабой – большие транспортные расходы. Также у предприятия имеется возможность – появление современной техники и новых технологий, наряду с этим есть угроза – изменение вкусов потребителей.

Анализ жизнеспособности предприятия проводится в 4 этапа:

1. Формируются факторы несостоятельности по производственным подразделениям (сильные и слабые стороны SWOT-анализа);
2. Формируется стратегическая цель предприятия;
3. Предлагаются соответствующие стратегии по производственным подразделениям;
4. В соответствии с выбранными стратегиями формулируются действия, позволяющие улучшить финансовую устойчивость предприятия, усилить его конкурентоспособность.

В соответствии с представленным алгоритмом проведем анализ жизнеспособности предприятия (таблица 11).

Таблица 11

Анализ жизнеспособности предприятия

| Параметры | Маркетинг | Производство | Кадры | Финансы |
|--|---|--|--------------|---|
| Факторы несостоятельности | Отсутствие маркетинговых исследований | Узкий ассортимент товаров | | Большие затраты на ремонт |
| Стратегическая цель предприятия | Предоставлять дополнительные услуги для улучшения финансовой устойчивости | | | |
| Стратегия по производственным подразделениям | Стратегия диверсификации | Стратегия изменения номенклатуры и ассортимента продукции | | Стратегия оптимизации структуры капитала |
| Действия | Выход на новые рынки | Расширение ассортимента товаров, совершенствование сбытовой политики | | Привлечение долгосрочных кредитов и займов, государственных грантов |

Таким образом, ООО «Ореанд» для повышения своей конкурентоспособности необходимо совершенствовать деятельности в сфере сбытовой политики и маркетинговой стратегии.

Выводы

ООО «Ореанд» - оптово-розничное торговое предприятие (магазин «Ретро»). Ассортимент магазина «Ретро» состоит из ретро-товаров (предметов старины).

В последнее время, благодаря своей оригинальности и экстравагантному внешнему виду, товары в стиле ретро получили большую популярность. В 2016 г. в ООО «Ореанд» снижается уровень рентабельности продаж, если в 2014 г. данный

показатель составлял 21,45%, то в 2016 г. уже 15,13%, что также отрицательно характеризует предприятие. Снижение уровня рентабельности продаж, прежде всего, связано с понижением прибыли предприятия в 2016 г. и повышением себестоимости продаж до 6 395 тыс. руб.

У предприятия наиболее выражены сильные стороны и возможности. Наиболее сильной стороной предприятия являются низкие цены, слабой – большие транспортные расходы. Также у предприятия имеется возможность – появление современной техники и новых технологий, наряду с этим есть угроза – изменение вкусов потребителей.

Глава 3. Разработка рекомендаций, направленных на развитие бизнеса ООО «Ореанд»

Стратегия повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд» включает следующие элементы: использование стратегий продвижения продукции (Push-стратегия, Pull-стратегия); совершенствование качества обслуживания покупателей.

Рассмотрим каждое из предложенных мероприятий подробнее.

1. Использование стратегий продвижения продукции (Push-стратегия, Pull-стратегия).

Работая в канале товародвижения, ООО «Ореанд» необходимо выбрать коммуникационную стратегию вталкивания или втягивания, или комбинированную коммуникационную стратегию. Согласно стратегии продвижения, основные маркетинговые усилия направлены на посредников, чтобы побудить их принять товары фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы и побуждать покупателей к закупкам товаров фирмы. Цель стратегии продвижения – добиться добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия и продвигая свой товар любым доступным способом, что отражено в таблице 12.

Pull-стратегии концентрируют все коммуникационные усилия на конечном спросе, то есть на конечном пользователе или потребителе, минуя посредников. Цель Pull-стратегии – создать на уровне конечного спроса положительное отношение к товару или марки для того, чтобы в идеале сам конечный пользователь требовал

эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой.

В противоположность Push-стратегия предприятия стремится создать вынуждено сотрудничество со стороны посредников. Потребители играют роль своеобразного «насоса»: марка втягивается в сбытовой канал благодаря конечному спросу. На практике обе эти коммуникационные стратегии дополняют друг друга, и некоторые компании используют смешанные стратегии, распределяя свои усилия по коммуникации и продвижению товаров между конечным спросом и системой сбыта.

Таблица 12

Рекомендуемые стратегии продвижения в канале товародвижения

| Параметры стратегии | Push-стратегия | Pull-стратегия |
|----------------------------|---|--|
| Характеристика | Стратегия продвижения товара с использованием средств стимулирования сбыта и поощрения персонала. | Стратегия продвижения товара, которая делает ставку на рекламу и стимулирование конечных потребителей. |
| Цель | Достичь добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия и продвигая свой товар любым доступным способом | Создать на уровне конечного спроса положительное отношение к продукту для того, чтобы сам конечный пользователь требовал данный продукт от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой. |

| | | |
|--------------|---|---|
| Преимущества | Инвестиции в рекламу, работают на компанию, создавая дополнительную ценность. Возможность управлять сбытовой деятельностью и потоком инвестиций | Возможность продвинуть проект без серьезной репутации на рынке. |
| Недостатки | Сложность самостоятельной реализации. | Эффект «зависимости от розничного звена». Инвестиции в рекламу предприятия работают на рынке в целом. |

ООО «Ореанд» необходимо использовать зарубежную схему Pull маркетинга, которая состоит из трех этапов и представлена в виде воронки:

1. «Ловите». Этот этап подразумевает активное привлечение потенциальных клиентов. Чтобы понимать, о чем же думают будущие клиенты ООО «Ореанд» пользуюсь современными технологиями.

2. «Воспитывайте». ООО «Ореанд» улучшает приобретенные связи, полученные на первом этапе. Подстраивает свои маркетинговые подходы и контент вокруг закупочного цикла вместо того, чтобы навязывать его клиентам. То есть старается публиковать контент, который бы соответствовал потребностям целевой аудитории, вместе с тем постоянно улучшая имидж за счет мнений экспертов и авторитетных источников информации.

3. «Улучшайте». ООО «Ореанд» содействует росту достигнутых результатов: постоянно контролирует рабочие процессы; обновляет контент, удаляет устаревшую информацию; продвигает свой девиз компании и сам бренд; соотносит разные показатели Pull стратегии (уровни продаж, рост, отклик потребителей) воедино; комбинирует имеющиеся ресурсы в один мощный инструмент маркетинга; выбирает правильные технологии для работы, где «правильные» не обязательно самые «дорогие». Pull стратегию компании можно отразить на следующем рисунке (рисунок 2).

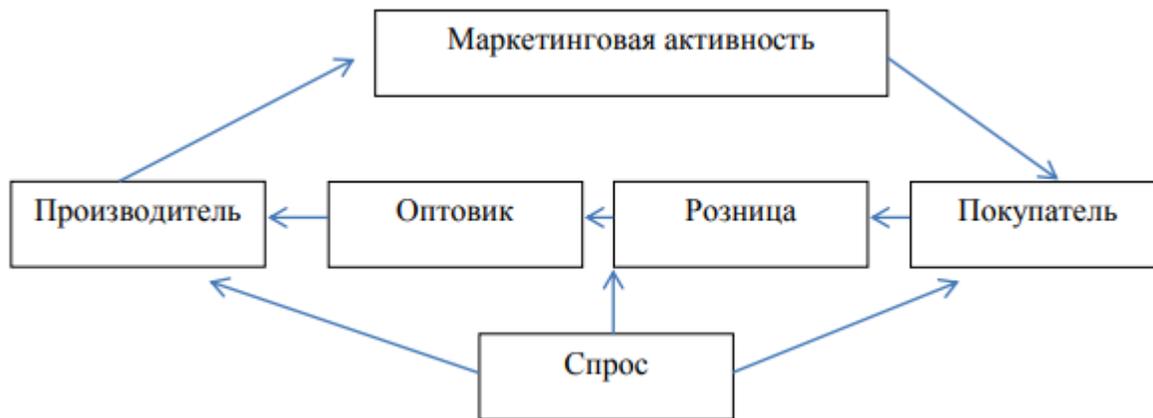


Рисунок 2 - Pull стратегия ООО «Ореанд»

Задача push-маркетинга состоит в том, чтобы выстроить разветвленную и эффективную сеть посредников, задача которых будет состоять в том, чтобы привлекать потребителя. На следующем рисунке схематично отразим push стратегию компании (рисунок 3).

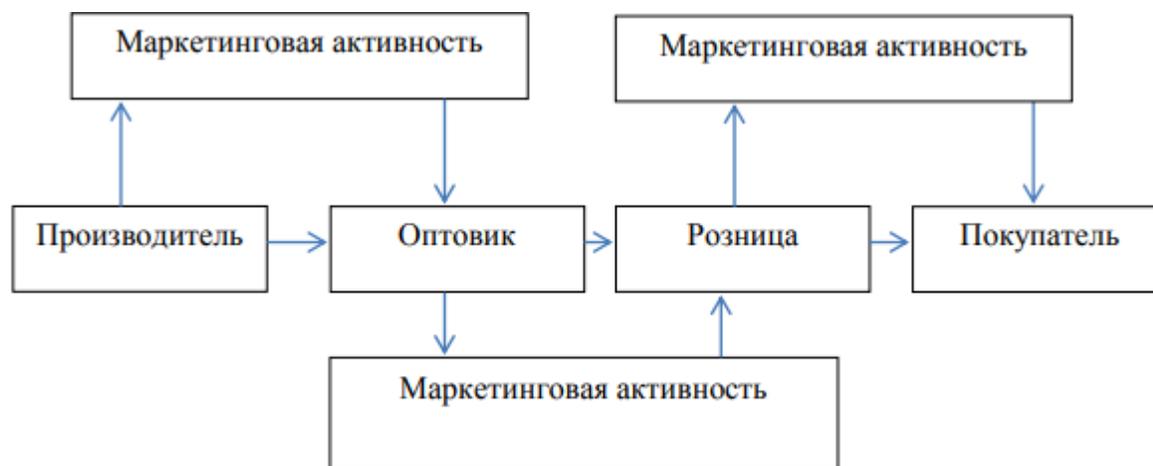


Рисунок 3 - Push стратегия ООО «Ореанд»

В push-стратегии посредник играет активную роль, в pull-стратегии его роль скорее пассивна. В pull-стратегии основная ответственность за создание спроса находится на уровне рекламодателей. Спрос создается при помощи рекламной деятельности ООО «Ореанд» и продаж, направленных непосредственно на конечного покупателя.

2. Совершенствование качества обслуживания покупателей.

Проверки по методике MysteryGuest (Тайный гость) или MysteryShopper (Тайный покупатель) давно распространены во многих отраслях бизнеса – розничная

торговля, оказание услуг, общественное питание и других. Аудит сервиса по программе MysteryShopper – способ независимой оценки уровня сервиса и его поддержания на необходимом уровне.

Еще одна важная составляющая – мотивационная. Персонал магазина, где постоянно проводится проверка с помощью «Тайного покупателя» всегда находятся «в тонусе», поскольку в каждом покупателе видят проверяющего. Позиция покупателя в данном случае выигрышна и позволяет отследить многие нюансы, которые не видны с первого взгляда. В рамках проверки может оцениваться широкий круг аспектов – это и внешняя атрибутика магазина, качество обслуживания, персонал.

Помимо перечисленных базовых направлений при проведении программы бывают запланированные отклонения от стандартного поведения покупателя. Не редким может быть внедрение различных нестандартных методов, включая моделирование нетипичной ситуации, провокация со стороны тайного покупателя. Такой комплексный подход обеспечивает гибкость программы и возможность использовать ее для оценки результатов, как в единичном случае, так и в динамике.

Поскольку тайный покупатель выступает в качестве эксперта, собирающего информацию, впоследствии весь полученный объем материалов, включая фото, аудио документы, печатные материалы магазина, собранные оценки по критериям обрабатываются специалистами. На этом этапе производится оценка качества обслуживания, проводится общий аудит компетенций персонала. Посещение магазина тайным покупателем – процедура, требующая подготовки и серьезных ресурсных усилий, однако обратная связь от такой проверки в большинстве случаев оказывается намного выше ожидаемой. Результаты проверок в динамике дает возможность отслеживать изменения под влиянием принятых мер и оперативно выявлять новые и старые «болезни» для принятия соответствующих мер.

Затраты, которые понесет магазин в связи с реализацией предложенных мероприятий, будут состоять из следующих расходов: расходов на оплату услуг агентства («Тайный покупатель», которое будет осуществлять исследование процесса обслуживания); расходы на премирование наиболее отличившихся сотрудников, выбранных «тайным покупателем»; расходы на организацию обучения персонала и премирование персонала, прошедшего курсы повышения квалификации.

Выводы

ООО «Ореанд» может использовать зарубежную схему Pull маркетинга, которая состоит из трех этапов и представлена в виде воронки. Если говорить о стратегии pull-маркетинга ООО «Ореанд», то тут основные усилия должны направляться на конечного покупателя продукта, то есть с помощью рекламных и PR-ходов в процессе покупки. Задача push-маркетинга состоит в том, чтобы выстроить разветвленную и эффективную сеть посредников, задача которых будет состоять в том, чтобы привлекать потребителя.

Проверки по методике MysteryGuest (Тайный гость) или MysteryShopper (Тайный покупатель) давно распространены во многих отраслях бизнеса – розничная торговля, оказание услуг, общественное питание и других.

Аудит сервиса по программе MysteryShopper – способ независимой оценки уровня сервиса и его поддержания на необходимом уровне.

Еще одна важная составляющая – мотивационная. Персонал магазина, где постоянно проводится проверка с помощью «Тайного покупателя» всегда находятся «в тонусе», поскольку в каждом покупателе видят проверяющего. Позиция покупателя в данном случае выигрышна и позволяет отследить многие нюансы, которые не видны с первого взгляда.

В рамках проверки может оцениваться широкий круг аспектов – это и внешняя атрибутика магазина, качество обслуживания, персонал.

Помимо перечисленных базовых направлений при проведении программы бывают запланированные отклонения от стандартного поведения покупателя. Не редким может быть внедрение различных нестандартных методов, включая моделирование нетипичной ситуации, провокация со стороны тайного покупателя. Такой комплексный подход обеспечивает гибкость программы и возможность использовать ее для оценки результатов, как в единичном случае, так и в динамике. Поскольку тайный покупатель выступает в качестве эксперта, собирающего информацию, впоследствии весь полученный объем материалов, включая фото, аудио документы, печатные материалы магазина, собранные оценки по критериям обрабатываются специалистами. На этом этапе производится оценка качества обслуживания, проводится общий аудит компетенций персонала.

Посещение магазина тайным покупателем – процедура, требующая подготовки и серьезных ресурсных усилий, однако обратная связь от такой проверки в большинстве случаев оказывается намного выше ожидаемой. Результаты проверок в динамике дает возможность отслеживать изменения под влиянием принятых мер и оперативно выявлять новые и старые «болезни» для принятия соответствующих мер.

Заключение

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Факторы внешней среды можно объединить в две группы: 1) косвенно влияющие на работу предприятия, к ним относятся состояние экономики, политические, демографические, природные и другие факторы, которые не могут непосредственно контролироваться предприятием; 2) прямо влияющие на работу предприятия (конкуренты, потребители, поставщики и пр.).

Внутренняя среда предприятия включает в себя потенциал, который дает возможность предприятию существовать и выживать в определенном промежутке времени.

ООО «Ореанд» - оптово-розничное торговое предприятие (магазин «Ретро»).
Ассортимент магазина «Ретро» состоит из ретро-товаров (предметов старины).

В последнее время, благодаря своей оригинальности и экстравагантному внешнему виду, товары в стиле ретро получили большую популярность. В 2016 г. в ООО «Ореанд» снижается уровень рентабельности продаж, если в 2014 г. данный показатель составлял 21,45%, то в 2016 г. уже 15,13%, что также отрицательно характеризует предприятие. Снижение уровня рентабельности продаж, прежде всего, связано с понижением прибыли предприятия в 2016 г. и повышением себестоимости продаж до 6 395 тыс. руб.

У предприятия наиболее выражены сильные стороны и возможности. Наиболее сильной стороной предприятия являются низкие цены, слабой – большие транспортные расходы. Также у предприятия имеется возможность – появление современной техники и новых технологий, наряду с этим есть угроза – изменение вкусов потребителей.

ООО «Ореанд» может использовать зарубежную схему Pull маркетинга, которая состоит из трех этапов и представлена в виде воронки. Если говорить о стратегии pull-маркетинга ООО «Ореанд», то тут основные усилия должны направляться на конечного покупателя продукта, то есть с помощью рекламных и PR-ходов в процессе покупки. Задача push-маркетинга состоит в том, чтобы выстроить разветвленную и эффективную сеть посредников, задача которых будет состоять в том, чтобы привлекать потребителя.

Проверки по методике MysteryGuest (Тайный гость) или MysteryShopper (Тайный покупатель) давно распространены во многих отраслях бизнеса – розничная торговля, оказание услуг, общественное питание и других.

Аудит сервиса по программе MysteryShopper – способ независимой оценки уровня сервиса и его поддержания на необходимом уровне.

Еще одна важная составляющая – мотивационная. Персонал магазина, где постоянно проводится проверка с помощью «Тайного покупателя» всегда находятся «в тонусе», поскольку в каждом покупателе видят проверяющего. Позиция покупателя в данном случае выигрышна и позволяет отследить многие нюансы, которые не видны с первого взгляда.

В рамках проверки может оцениваться широкий круг аспектов – это и внешняя атрибутика магазина, качество обслуживания, персонал.

Помимо перечисленных базовых направлений при проведении программы бывают запланированные отклонения от стандартного поведения покупателя. Не редким может быть внедрение различных нестандартных методов, включая моделирование нетипичной ситуации, провокация со стороны тайного покупателя. Такой комплексный подход обеспечивает гибкость программы и возможность использовать ее для оценки результатов, как в единичном случае, так и в динамике. Поскольку тайный покупатель выступает в качестве эксперта, собирающего информацию, впоследствии весь полученный объем материалов, включая фото, аудио документы, печатные материалы магазина, собранные оценки по критериям обрабатываются специалистами. На этом этапе производится оценка качества обслуживания, проводится общий аудит компетенций персонала.

Посещение магазина тайным покупателем – процедура, требующая подготовки и серьезных ресурсных усилий, однако обратная связь от такой проверки в большинстве случаев оказывается намного выше ожидаемой. Результаты проверок в динамике дает возможность отслеживать изменения под влиянием принятых мер

и оперативно выявлять новые и старые «болезни» для принятия соответствующих мер.

Список литературы

1. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» [Текст] / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К^о, 2011.
2. Голубков Е. Маркетинг для профессионалов. Практический курс. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2014.
3. Емельянов С. Г., Кабанов В. А. SWOT-анализ проектов коммерциализации // Теоретические основы и инструменты управления инновациями. 2011. С. 60-62.
4. Захарова, И.В.Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов [Текст]/ И.В.Захарова, Т.В.Евстигнеева. – Москва: КноРус, 2011.
5. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256.
6. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Издательство Юрайт. 2011.
7. Мешков, А.А.Маркетинг: учебник для студентов [Текст]/ Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013.
8. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2011. № 9. С. 120-131.
9. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81.
10. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81.
11. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. проф. М. Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М. 2011.
12. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2011.
13. Синяева, И.М. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность [Текст] / И.М.Синяева. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013.
14. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Магистр, 2013.

15. Христова Е. Ю., Молибог А. И., Колбасова М. Д. Обзор методов анализа внешней среды рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 36. С. 142-149.

1. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)

2. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2011. № 9. С. 120-131. [↑](#)

3. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)

4. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)

5. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» [Текст] / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К^о, 2011. – С. 102. [↑](#)

6. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» [Текст] / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К^о, 2011. – С. 102. [↑](#)

7. Синяева, И.М. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность [Текст] / И.М.Синяева. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. – С. 80. [↑](#)

8. Захарова, И.В.Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов [Текст]/ И.В.Захарова, Т.В.Евстигнеева. – Москва: КноРус, 2011. – С.

154. [↑](#)

9. Мешков, А.А.Маркетинг: учебник для студентов [Текст]/ Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013. – С. 171. [↑](#)
10. Голубков, Е.Маркетинг для профессионалов. Практический курс. Учебник и практикум [Текст] / Е.Голубков. – М.: Юрайт, 2014. – С. 46. [↑](#)
11. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
12. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. проф. М. Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М. 2011. - С.56. [↑](#)
13. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Издательство Юрайт. 2011. - С. 125. [↑](#)
14. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции.2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)
15. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Магистр, 2013. - С. 71. [↑](#)
16. Емельянов С. Г., Кабанов В. А. SWOT-анализ проектов коммерциализации // Теоретические основы и инструменты управления инновациями. 2011. С. 60-62. [↑](#)
17. Христова Е. Ю., Молибог А. И., Колбасова М. Д. Обзор методов анализа внешней среды рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 36. С. 142-149. [↑](#)

18. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
19. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2011. - С. 11. [↑](#)
20. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)
21. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
22. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Юрайт, 2011. - С. 140. [↑](#)