

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Каждый проект несет в себе признаки открытой социально-экономической системы и поэтому нужно рассматривать, а также управлять им, учитывая окружение, в котором он реализуется.

Проект и его окружение не только связаны между собой, не только взаимно влияют друг на друга, но и взаимно адаптированы. То, что хорошо и эффективно работает в одном проекте и в определенном окружении, может оказаться неэффективным в другом проекте и другом окружении. Многие проекты сталкиваются с трудностями и теряют ожидаемую эффективность из-за того, что их цели, организационное построение и методы управления несовместимы или конфликтуют с ключевыми элементами окружения.

Совокупность внутренних и внешних факторов, способствующих достижению или затрудняющих достижение целей проекта. К внутренним факторам относят организационную структуру управления проектом, состав команды проекта, стиль работы руководителя проекта, специфику организации проектных работ и т. п. Внешние факторы можно разделить на факторы ближнего и дальнего окружения. Ближнее окружение - это среда предприятия, на базе которого осуществляется проект: руководство, внутренние финансовые потоки, используемая система сбыта и снабжения, внутренняя инфраструктура и т. п. Дальнее окружение - среда, окружающая предприятие [2].

**Цель данной работы** – оценить влияние факторов внешней среды на проект

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

Сформулировать понятие и определить значение внутренней и внешней среды организации;

Определить направления анализа внутренней среды организации;

Выявить факторы внешней среды организации;

Исследовать методы анализа внутренней и внешней среды организации: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST – анализ;

**Предмет исследования** – факторы и условия внешней и внутренней среды организации.

**Объект исследования** – производственно-хозяйственная деятельность ООО «Актив».

В ходе написания работы для реализации поставленных целей и задач применялись такие методы исследования как анализ и синтез.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

## **Глава 1. Теоретические аспекты взаимодействия с внешним окружением проекта**

### **1.1. Участники проекта и его окружение**

Проект имеет ряд свойств, о которых необходимо помнить для того, чтобы методически правильно организовать работу по его реализации:

- Сферу деятельности, в которой появляется и развивается проект, можно условно разделить на собственно «проект» и «окружение проекта» (внешнюю среду).
- Проект не является жестким и стабильным образованием: ряд его элементов в процессе реализации могут переходить в состав проекта из внешней среды и обратно.
- Ряд элементов проекта могут использоваться как в его составе, так и вне его. Например, специалисты, одновременно работающие как над реализацией конкретного проекта, так и над решением некоторых других проблем (в частности, над выполнением какого-то другого проекта).
- Рядовому сотруднику, участвующему в реализации конкретного проекта, обычно все равно, находится он или объект, с которым он работает внутри или вне этого проекта. Для него важно то, какую конкретную работу он выполняет, и какое вознаграждение за нее получит. Совсем другое дело - ответственные исполнители проекта и руководители организаций, участвующих в проекте.

Для них вопрос о том, где они находятся - вне или внутри проекта, - один из значимых факторов для их успешной работы по реализации проекта.

Окружение проекта представляет из себя сложный комплекс взаимосвязанных отношений, которые постоянно воздействуют на проект по мере его реализации. Кроме того, большинство проектов сами воздействуют на окружающую среду, и это, в частности, наблюдается в инфраструктуре проекта.

Еще более важно то, что факторы окружения проекта сами изменяются во время осуществления проекта, особенно, если он длится несколько лет и осуществляется поэтапно. Это ведет к увеличению неопределенности и риска и бросает вызов менеджеру проекта и его команде.

В окружении проекта можно выделить два круга: среда предприятия, в рамках которого осуществляется проект, и внешняя среда или окружение самого предприятия.

Проект в среде предприятия

Проект можно рассматривать как кратковременную мини - организацию внутри предприятия. На проект оказывают влияние все подразделения предприятия, с которыми связан процесс его появления и реализации. Как правило, это подразделения из следующих сфер деятельности:

Руководство предприятия – исходя из стратегии организации, определяет цели и основные требования к проекту.

Сфера финансов – определяет бюджетные рамки проекта, а также способы и источники финансирования.

Сфера сбыта – формирует требования и условия для проекта, связанные с рынком сбыта, поведением покупателей и действиями конкурентов.

Сфера изготовления – связана с рынком средств производства, необходимых для проекта.

Сфера материального обеспечения – связана с рынком сырья и полуфабрикатов и формирует требования к проекту, вытекающие из возможностей обеспечения сырьем, материалами и оборудованием по приемлемым ценам.

Сфера инфраструктуры – связана с рынком услуг и различных видов сервиса (реклама, транспорт, связь, телекоммуникации, информационное и инженерное обеспечение и т.д.).

Сфера очистки и утилизации промышленных отходов – связана с требованиями по охране окружающей среды и разумным использованием отходов производства.

## **ПРОЕКТ**

Руководство предприятия

Сфера сбыта

Сфера

финансов

Материально-техническое обеспечение

Сфера инфраструктуры

Сфера производства

Сфера очистки и утилизации отходов

Другие отделы

Рис. 2 Окружение проекта в составе предприятия

Внешнее окружение проекта

Внешнее окружение проекта оказывает влияние на проект как через предприятие, так и непосредственно. Причем, чем больше масштаб проекта, тем сильнее влияние на него факторов внешнего окружения. К наиболее существенным факторам внешнего окружения проекта относятся:

- политические условия (политическая стабильность, поддержка проекта правительством, уровень преступности и т.д.);
- экономические условия (тарифы и налоги, уровень инфляции, стабильность валюты, развитость банковской системы, уровень цен, состояние рынков и т.д.);
- социальные условия (уровень жизни, уровень образования, отношение местного населения к проекту и т.д.);

- правовые условия (законы и нормативные акты, права собственности и т.д.);
- культурные условия;
- природные и географические условия;
- используемая в проекте технология;
- потребители продукции проекта;
- конкуренты;
- факторы инфраструктуры.

Из всех перечисленных факторов окружения проекта менеджеру проекта следует выделить и проанализировать только те, которые могут оказать существенное влияние на реализацию проекта. Пропуск каких-то значимых факторов окружения при подготовке и планировании проекта в конечном итоге может привести к его кризису и «разрушению».

### Участники проекта

Помимо проектного коллектива к числу участников проекта относятся различные люди и организации из внешней среды, которые взаимодействуют с проектом на различных стадиях его осуществления. Необходимость изучения этих внешних участников проекта возникает в связи с тем, что наряду со спонсорами, владельцами и потребителями эти люди направляют всю работу менеджера проекта и его команды.

Для эффективной работы с внешними участниками проекта требуется:

1. Выявить всех участников, которые могут реально воздействовать на проект;
2. Провести классификацию участников по степени их воздействия на проект;
3. Установить приоритеты в требуемых связях с внешними участниками.

Выявление участников проекта:

- Инициатор проекта – в качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта. Он выдвигает главную идею, готовит предварительное обоснование и предложения по осуществлению проекта. Но деловая инициатива по осуществлению проекта в конечном счете принадлежит заказчику или владельцу проекта.
- Заказчик – будущий владелец проекта и потребитель его результатов. Он определяет основные требования к проекту и обеспечивает его финансирование за счет своих либо привлеченных от спонсоров или инвесторов средств. Он же заключает контракты с основными исполнителями

проекта и управляет процессами взаимодействия между всеми участниками проекта.

- Инвесторы – банки, инвестиционные фонды, другие организации или физические лица, которые вкладывают средства в проект с целью получения на вложенные инвестиции максимально возможной прибыли. Инвесторы заключают соответствующие контракты с заказчиком, а затем контролируют их выполнение и осуществляют необходимые расчеты с другими участниками проекта по мере его реализации.
- Потребители конечной продукции проекта – это может быть как сам заказчик, так и различные организации и физические лица, являющиеся покупателями конечной продукции проекта. Они определяют требования к производимой продукции и оказываемым услугам. От их поведения зависит возмещение затрат и прибыль от проекта.
- Поставщики – организации, осуществляющие поставки для проекта материалов, оборудования, транспортных средств и т.д. на контрактной основе.
- Конкуренты основных участников проекта.
- Органы власти – представители местных, региональных и центральных органов власти, контролирующие выполнение определенных государственных и общественных требований к проекту.
- Лицензоры – организации, выдающие лицензии на право выполнения определенных видов работ и услуг, ведение торгов, на право владения земельным участком и т.д.
- Консалтинговые, инжиниринговые, юридические организации, вовлеченные в процесс осуществления проекта.
- Общественные группы и организации, население, чьи значимые интересы затрагивает реализация проекта.

Этот перечень участников не является исчерпывающим и может дополняться другими позициями, которые важны для той или иной области проектной практики с учетом ее специфики.

## **1.2. Комплексное воздействие факторов внешней среды на проект**

Динамические показатели изменений факторов внешней среды как ближнего, так и дальнего организационного окружения интересуют, прежде всего, топ-

менеджеров, которые разрабатывают проекты, призванные реализовать общую стратегию фирмы. Однако воздействие факторов среды на отдельные проекты фирмы различается. Изменения величин одних и тех же факторов (например, экономических, или еще более конкретно — курсов обмена валют) для одних проектов могут быть очень важными, для других — нейтральными. Поэтому для каждого конкретного проекта составляется собственный уникальный набор факторов "дальнего" и "ближнего" окружения, существенных для успешной реализации и завершения проекта.

Кроме того, совместное воздействие факторов по своим последствиям (положительным или отрицательным) может существенно превосходить сумму эффектов от действия каждого фактора по отдельности. То есть возникает эффект синергии, который опытные и хорошо подготовленные менеджеры проектов могут использовать, добиваясь большей эффективности в отдаче от проекта. Но с другой стороны, возможна и ситуация возникновения отрицательной синергии — дисергии, когда аналогичным образом усиливается негативное воздействие отдельных факторов на проект. Чтобы уменьшить последствия такого воздействия, необходимо уметь определять фактор, вносящий максимальный вклад в развитие неблагоприятных условий для реализации проекта, и основные управленческие усилия направлять на нейтрализацию его нежелательного воздействия.

Рассмотрим на примере международных проектов или проектов с участием зарубежных партнеров, какие факторы внешнего окружения принимаются во внимание, так как они могут оказать решающее или весьма ощутимое воздействие на проект.

#### *Политические характеристики и факторы:*

- политическая стабильность;
- поддержка проекта правительством;
- националистические проявления;
- уровень преступности;
- торговый башне со странами-партнерами;
- участие в военных союзах.

#### *Экономические факторы:*

- структура национального хозяйства;
- виды ответственности и имущественные права, в том числе на землю;
- тарифы и налоги;
- страховые гарантии;
- уровень инфляции и стабильность валюты;
- развитость банковской системы;
- источники инвестиций и капитальных вложений;
- степень свободы предпринимательства и хозяйственной самостоятельности;
- развитость рыночной инфраструктуры;
- уровень цен;
- состояние рынков: сбыта, инвестиций, средств производства, сырья и продуктов, рабочей силы и др.

*Общество, его характеристики и факторы:*

- условия и уровень жизни;
- уровень образования;
- свобода перемещений как внутри общества, так и вне его;
- трудовое законодательство, регулирование забастовочной активности;
- здравоохранение и медицина, условия отдыха;
- общественные организации, пресса, телевидение;
- отношение местного населения к проекту.

*Законы и право:*

- права человека;
- права предпринимательства;



- права собственности;
- законы и нормативные акты о предоставлении гарантий и льгот.

#### *Наука и техника:*

- уровень развития фундаментальных и прикладных наук;
- уровень информационных технологий и компьютеризации;
- уровень промышленных и производственных технологий;
- энергетические системы;
- транспортные системы;
- связь, коммуникации.

#### *Культура:*

- уровень грамотности, образования населения;
- история, культурные традиции, религия;
- культурные потребности: жизнеобеспечение, работа, отдых, спорт и др.;
- уровень требований к качеству результатов и условий труда.

#### *Природные и экологические факторы:*

- естественно-климатические условия; температура, осадки, влажность, ветры, высота над уровнем моря, сейсмичность, ландшафт и топография и др.;
- природные ресурсы;
- расположение и связь с транспортными сетями;
- санитарные требования к окружающей среде;
- законодательство по защите окружающей среды;
- характеристика тенденций и состояния экологических систем: воздуха, воды, почвы.

#### *Характеристики и факторы инфраструктуры:*

- средства транспорта, связи и коммуникации;
- перевозка грузов;
- компьютерные сети и информационные системы;
- энергоснабжение;
- коммунальные службы;
- сырье и услуги;
- сбытовая сеть;
- логистика и материально-техническое снабжение;
- промышленная инфраструктура;
- обслуживающие системы и прочие.

Опытный руководитель международного проекта сможет из представленного списка выбрать те факторы, которые существенны для данного конкретного проекта.

## **Глава 2. Практические аспекты взаимодействия с внешним окружением проекта**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Актив» сеть магазинов «Сотланд», зарегистрировано 1 июня 2010 г. Инспекцией Федеральной налоговой службы по г. Томску.

Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц за ОГРН № 1107017009990 от 01 июня 2010 года.

Место нахождения и почтовый адрес Общества - 634009, Томская область, город Томск, Большая Подгорная улица, 40.

Компания постоянно наращивает объем и качество дополнительных услуг. Так, например, одним из приоритетных на данный момент является рынок финансовых услуг (всевозможные виды платежей, кредитов, страхования, денежные переводы, коммунальных платежей) все это стало доступно клиентам прямо в наших торговых точках, без очередей и бумажной волокиты.

Еще одно прорывное направление - интернет - продажи и заказ товаров по телефону. «Сотланд» является современной торговлей - это не только прилавки, кассовые аппараты и продавцы - консультанты. Это еще и онлайн - магазины, в которых любую нужную вещь можно выбрать из любого места при помощи смартфона, планшета или ноутбука.

Для того чтобы оценить эффективность деятельности ООО «Актив», нужно проанализировать показатели работы предприятия в целом.

Структуру можно выбрать и понять только при широком, комплексном подходе к изменениям предприятия и его окружающей среды. На рисунке 2 отражена организационная структура ООО «Актив».

Данная блок-схема относится к линейно-функциональной организации управления. При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. Распределение должностных обязанностей осуществляется таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

Во главе организации стоит директор предприятия ООО «Актив».



Рисунок 2 - Организационная структура ООО «Актив»

Директор следит за финансово-хозяйственной деятельностью ООО «Актив», осуществляет управление финансами (денежные потоки, дебиторская и кредиторская задолженность, обеспечение выполнения всех обязательств, сохранность активов и т.п.). Осуществляя свою деятельность, директор опирается на потоки информации, поступающие от непосредственно подчиняющихся ему сотрудников - главного бухгалтера, специалиста по закупкам, менеджера по рекламе и менеджера по продажам.

Главный бухгалтер подчиняется директору и несет ответственность за правильность расходования средств и соблюдение финансовой дисциплины. Цели главного бухгалтера состоят в ведении всей бухгалтерской отчетности предприятия и оптимизации налогообложения деятельности компании.

Отдел продаж разрабатывает план реализации товаров и услуг, предоставляемых ООО «Актив» и обеспечивает его выполнение. Наряду с этим отдел ведет систематическую работу по изучению спроса потребителя на услуги ООО «Актив», информирует об этом директора для принятия мер по удовлетворению спроса, заключают договоры, занимаются взаимозачетами, оговаривают условия аренды, а также другие вопросы.

Продавец-консультант - является материально-ответственным лицом, осуществляет прием товара, оформляя при этом необходимые документы, организует розничную торговлю. Продавец выполняет также функцию кассира. Он осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств.

Специалист отдела закупок - специалист, выстраивающий стратегию закупочной деятельности, умеющий выбрать оптимального поставщика, провести и завершить деловые переговоры на максимально выгодных для своей организации условиях.

В задачи специалиста по закупкам входит:

- координация закупочной деятельности компании (руководство отделом закупок, выявление потребности организации в товарах, услугах, поставках); составление долгосрочных и краткосрочных планов компании по закупкам; проверка качества закупаемого продукта;
- постоянное исследование рынка и отслеживание движения цен; взаимодействие с поставщиками и контроль совместной с ними деятельности (получает от них информацию о закупочных ценах, качестве товаров, согласовывает условия поставки и оплаты);
- развитие и осуществление программ сокращения стоимости закупок и т.д.; контроль исполнения заказа и доставки продукта, весь цикл от заключения до поставки;
- ведение всей необходимой документации для предоставления в бухгалтерию и базу данных.

Таким образом, сегодня торговое предприятие ООО «Актив» - динамично развивающаяся организация, предлагающая широкий ассортимент оборудования и сопутствующих товаров, имеющая надежных поставщиков;

собственные складские помещения, собственные торговые площади; профессиональных специалистов; гибкую систему ценообразования.

Проведя анализ финансовых результатов, можно отметить положительную динамику в финансовом секторе предприятия. Рост показателя «совокупный финансовый результат предприятия за отчетный период» отображает улучшение финансовых результатов в целом. Свидетельствует о том, что предприятие стабильно увеличивает свой финансовый достаток, является финансово-сбалансированным и устойчивым на рынке данного типа.

Таблица 1 - Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Актив»

Показатель	2014 г. 2015 г. 2016 г.			Темп роста, %
	2	3	4	
1				
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
1 Выручка (нетто) от реализации продукции, тыс. руб.	49034	49889	59729	21,8
2 Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	47455	46468	51609	8,8
3 Валовая прибыль, тыс. руб.	1579	3421	8120	414
4 Прибыль (+), убыток (-) от продаж, тыс. руб.	1579	3421	8120	414
Прочие доходы и расходы				
5 Процент к получению (к уплате) (+), (-) тыс.руб.	-	-	-	
6 Прочие доходы, тыс.руб.	123	804	356	189
Из них субсидии из бюджетов всех уровней, руб.	-	-	-	-
7 Прочие расходы, тыс.руб.	868	5039	885	1,95

8 Прибыль (+) убыток (-) до налогообложения без дотаций, тыс. руб.	-	-	-	-
9 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	834	- 814	7591	811
10 Платежи из прибыли, тыс. руб.				
11 Чистая прибыль (+) убыток (-), тыс. руб.	834	- 814	7591	811
12 Рентабельность (убыточность) продаж, %				
- По прибыли (убытку) от реализации продукции	3,2	6,8	13,6	325
- По прибыли до налогообложения (убытку)	1,7	-1,6	12,7	647
Окупаемость затрат,%	1,0	1,1	1,1	10

Примечание: Расчетные авторские данные.

Таким образом, анализ данных таблицы 2 показывает, доходы по обычным видам деятельности имеют тенденцию к росту, а именно:

- выручка от реализации услуг в 2016 г. выросла на 21,8% по сравнению 2014 г. Данный рост может быть связан с увеличением количества клиентов ООО «Актив».
- в 2016 году по сравнению с 2014 годом себестоимость услуг выросла на 8,8%, по сравнению с 2015 годом на 11%. Снижение данного показателя наблюдается в 2015 году относительно показателя 2014 г. Так себестоимость реализованных услуг в 2015 году снизилась на 2,1%.
- валовая прибыль организации на протяжении 2014-2016 г. имеет тенденцию к росту, в 2015 году по отношению к 2014 г. валовая прибыль возросла в 2 раза, в 2016 году по отношению к 2015 году - 2,5 раза. Если рассматривать отношение данного показателя в 2016 году относительно 2014 года, то

валовая прибыль возросла на 414%, практически в 6 раз. Аналогичные показатели наблюдаются и при анализе прибыли организации.

Анализ прочих доходов и расходов показал:

- максимальный темп роста прочих доходов наблюдается в 2015 году по сравнению с 2014 г. и составляет 554%. В 2015 году относительно показателя 2015 года наблюдается снижение данного показателя на 55,7%. Данное снижение свидетельствует о том, что в 2016 году ООО «Актив» в основном получало доход от обычных видов деятельности.
- в 2016 году наблюдается снижение прочих расходов ООО «Актив» по сравнению с 2015 годом на 82,4%, но нельзя не отметить, что рост прочих расходов организации в 2015 году в 5,8 раза превышает данный показатель в 2014 году. Данный рост может быть связан с увеличением клиентов ООО «Актив».
- на протяжении трех лет наблюдается рост таких показателей как прибыль до налогообложения и чистая прибыль. В 2016 году темп роста данных показателей по отношению к предыдущим годам составляет 811%. Это связано с наращиванием точек сбыта своих услуг и свидетельствует о том, что ООО «Актив» успешно функционирует на рынке продажи сотовых телефонов.
- рентабельность продаж по прибыли (убытку) от реализации продукции имеет тенденцию к росту на протяжении 2014-2016 гг. Данный рост свидетельствует о том, что предприятие успешно использует имеющиеся ресурсы.
- рентабельность по прибыли до налогообложения (убытку) в 2016 году по сравнению с 2014 и 2015 годом возросла практически в 8 раз.

На основании анализа финансовых показателей деятельности ООО «Актив» можно сделать вывод, что компания зарекомендовала себя на рынке продаж сотовых телефонов, предприятие приносит прибыль, эффективно использует свои ресурсы.

Во-первых, для рассмотрения основных показателей необходимо провести анализ объемов продаж по каждой ассортиментной группе, представленных в таблице 2.

Таблица 2 - Объемы продаж каждой ассортиментной группы в общем объеме товарооборота за 2014, 2015, 2016 гг., млн. руб.

Номер по порядку Наименование ассортиментной группы Объем продаж, тыс. руб.



2014 г.	2015 г.	2016 г.		
1	Фото- и видеотехника	970	750	750
2	Компьютерная техника	210	140	180
3	Телефоны и связь	1167	2181	1570
4	Теле- и аудиотехника	70	40	30
5	Другие товарные группы	120	50	40
ИТОГО		2537	2161	2570

Примечание: Расчетные авторские данные.

Как видно из таблицы 2, объемы продаж за три года заметно снижаются по некоторым группам, но в то же время растет спрос на телефоны и связь.

Это прослеживается на рисунке 3, где представлена структура товарооборота.

Из представленной структуры товарооборота, видно, что более половины продаж составляет категория «сотовые телефоны и связь».

Если в 2014 году продажи этой группы составляли половину доходов компании, то в 2015 и 2016 году они составили 65% и 61% от общего товарооборота соответственно.

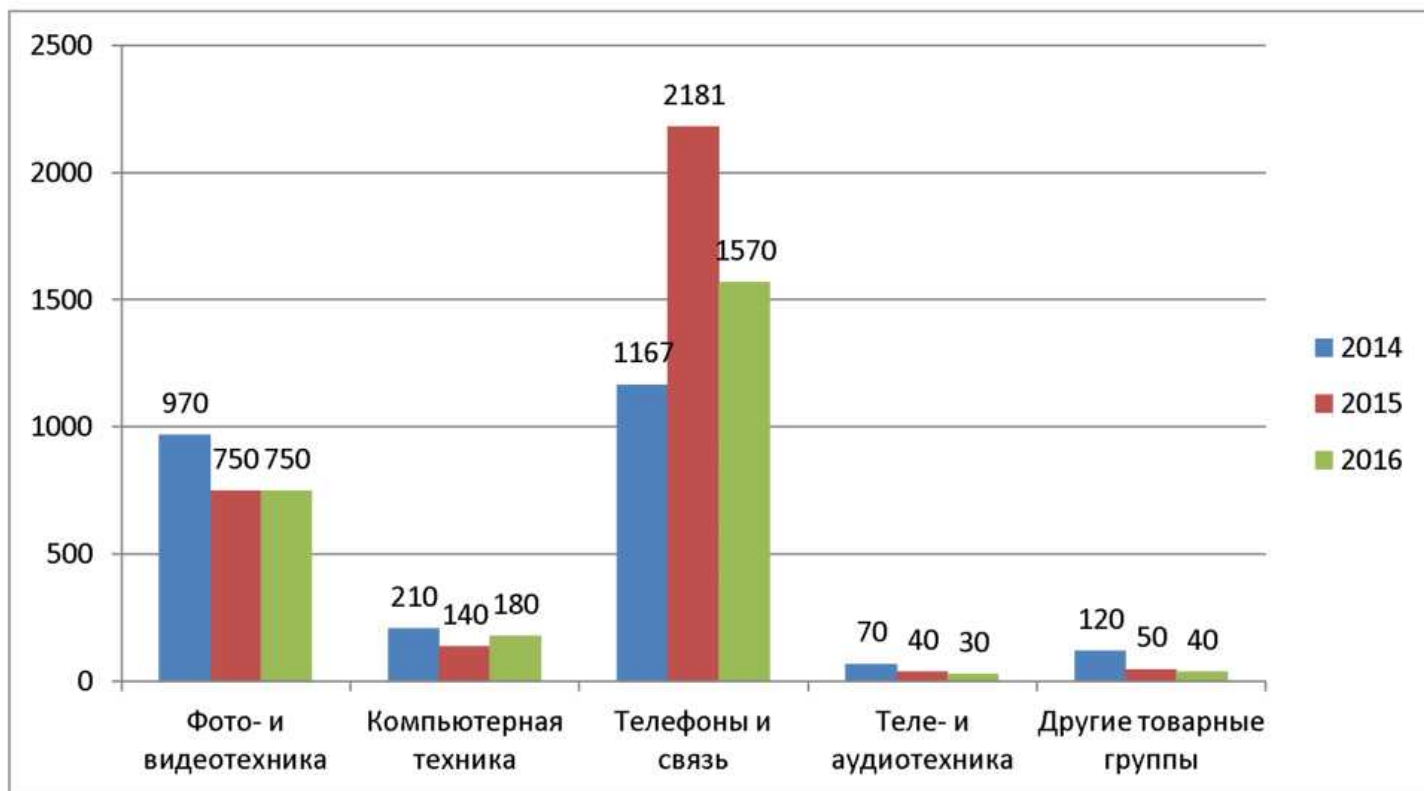


Рисунок 3 - Структура товарооборота в разрезе ассортиментных групп за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Продажи остальных групп товаров в 2015-2016 гг. резко снизились. Это говорит о том, что потребители начали экономить свои денежные средства.

## 2.2. Анализ внешней среды ООО «Актив»

Ключевой момент в стратегии развития предприятия - это анализ внутренней и внешней среды, т.е. оценка информации о внешнем окружении организации, направленная на обнаружение угроз и возможностей.

Внешняя среда предприятия состоит из микросреды и макросреды. К ней относятся все объекты, факторы и явления, которые находятся за пределами предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на его деятельность. Для того, чтобы сформулировать стратегию предприятия с помощью сбора и анализа информации о тенденциях развития факторов макро- и микросреды, необходимо определить: каковы перспективы развития отрасли и экономики, каковы правовые аспекты деятельности организации и возможны ли изменения, каковы технологические новшества в отрасли, кто является основными конкурентами, в

чем их преимущества и недостатки, как это использовать для придания собственных конкурентных преимуществ, кто является поставщиками и потребителями продукции, каковы их запросы, поведение, вкусы, привычки, отношение к продукции и т.д.

Таблица 4 - PESTEL-анализ ООО «Актив» на 01.01.2018 г.

Группа факторов	События / Факторы	Характер влияния на фирму «+», «-»	Вероятность события или проявления фактора	Воздействие на компанию
	Изменение законодательства		Низкая	Изменение законодательства может привести к увеличению издержек, и росту цен
Политические	Торговые санкции	+	Высокая	Санкции стимулируют рост цен, трудностям с приобретением импортного оборудования и материалов
	Государственное регулирование	+	Высокая	Спецификации санитарно-гигиенических норм
Экономические	Спрос на товары	+	Высокая	Материалы европейского качества пользуется постоянным

Уровень инфляции	-		Низкая	Внедрение долгосрочных проектов
Уровень дохода населения	+		Высокая	Снижение потребительской способности, снижение уровня продаж
	Спад производства	+	Высокая	Дефицит и удорожание ресурсов. Нужно стимулировать оказание услуг по поставкам при помощи кредитов/ссуд
Социальные	Реклама и связи с общественностью	+	Высокая	Рекламная кампания и акции способствуют укреплению позиций на рынке
	Рост мобильности населения		Низкая	Отток квалифицированного персонала. Нужно совершенствовать систему стимулирования

Технологические	Специализированные технологии		Высокая	Необходимость использования специализированных технологий приводит к дополнительным издержкам
	Развитие конкурентных технологий	+	Высокая	Внедрение и развитие конкурентных технологий может повысить конкурентоспособность
	<b>Введение</b> инновационных методик и продуктов		Высокая	Повышение конкурентоспособности предприятия
	Внедрение инновационных технологий труда	+	Высокая	Совершенствование автоматизации и механизации труда, вследствие чего, дополнительные вложения в новые технологии

Примечание: Таблица составлена автором.

Макросреда организации представлена более общими для большинства, компаний факторами, преимущественно социального плана. К ним относятся факторы демографического, экономического, природного, политического, технического и культурного характера. Особенности макросреды ООО «Актив» рассмотрим с помощью PEST (STEP) анализа, который включает в себя факторы внешней среды:

политический, экономический, социальный, технологический и характер его воздействия, результаты отразим в таблице 4.

Анализ ООО «Актив» показал, что воздействие политического фактора (изменение законодательства) - это угроза, вероятность этого события низка, но проявление этого фактора приведет к увеличению издержек. Спрос на услугу (экономический фактор), вероятность события высока, потому что хозяйственные товары постоянно пользуются спросом. Реклама и связь с общественностью (социальный фактор) - это возможность укрепить свои позиции на рынке.

Появление специализированных технологий (технологический фактор) требует их использования, которая приводит к дополнительным издержкам и это еще одна угроза. Развитие конкурентных технологий это возможность повышения своей конкурентоспособности, а, следовательно, и совершенствование системы управления организацией.

По результату PEST-анализа наибольшая нестабильность наблюдается в технологической сфере, в связи с этим необходимо уделять особое внимание подробному исследованию новых технологий, новых продуктов. Появление специализированных технологий (технологический фактор) требует их использования, которая приводит к дополнительным издержкам и это еще одна угроза.

Развитие конкурентных технологий — это возможность повышения своей конкурентоспособности, а, следовательно, и совершенствование системы управления предприятием.

Внутренняя среда характеризует потенциал предприятия его производственные и маркетинговые возможности. Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели предприятия.

К преимуществам ООО «Актив» можно отнести невысокие, относительно конкурентов цены и выгодные условия покупки товаров для потребителя: корпоративные скидки.

Важно отметить, что реклама услуг ООО «Актив» по телевидению и по радио ведется только при появлении новинок, что, несомненно, является большим минусом. Компании конкуренты, напротив, уделяют большое внимание рекламе

независимо от акций, скидок и новинок. Следовательно, в ООО «Актив» слабая маркетинговая деятельность.

На данный момент основной целью деятельности ООО «А-ТНЦ» является получение прибыли полученной в результате удовлетворения потребностей потребителей в предоставляемых услугах.

Для анализа внутренних проблем использовался метод анализа функциональных областей, в результате которого были выявлены наиболее значимые сильные стороны, обеспечивающие предприятию преимущества перед конкурентами, и слабые стороны, не позволяющие ООО «Актив» достичь конкурентных преимуществ и выйти на новые этапы развития. Анализ внутренней среды приведен в таблице 4.

Из таблицы 5 видно, что основными факторами, сдерживающими дальнейшее развитие ООО «Актив»:

- низкий уровень маркетинговых исследований и недостаточное финансирование рекламных кампаний, что в свою очередь препятствует продвижению услуг на рынок;
- слабое развитие системы долгосрочного планирования.

Одновременное изучение внутренней и внешней среды организации обеспечивает SWOT-анализ (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы).

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление использованы для формулирования стратегии организации. Цель SWOT-анализа критическая оценка текущего положения предприятия, выраженное во внутренних преимуществах и слабостях, оценить его способность предотвращать угрозы и использовать возможности, которые возникают в его окружении.

Таблица 4 - Анализ внутренней среды ООО «Актив»

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
--------------	-----------------	----------------

Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достаточная доля рынка</li> <li>2. Ценовые преимущества перед другими участниками рынка</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкий уровень маркетинговых исследований</li> <li>2. Низкий уровень программы лояльности клиентов, отсутствие акций и презентаций</li> </ol>
Менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие высококвалифицированных управленческих кадров</li> <li>2. Отличная система краткосрочного планирования</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабое развитие системы долгосрочного планирования</li> </ol>
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая трудовая этика</li> <li>2. Эффективная система материального поощрения</li> <li>3. Отсутствие текучести кадров</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие иных стимулов в системе мотивации, кроме материальных</li> </ol>
Организационная культура	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая дисциплина</li> <li>2. Устоявшиеся нормы и ценности</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие системы нематериальной мотивации персонала</li> </ol>

Примечание: Таблица составлена автором

SWOT-анализ показал, что практически любая угроза ведет за собой цепь негативных факторов, которые являются проблемой в управлении предприятием, конечным звеном которой всегда являются финансовые убытки, а вслед за этим и, возможно, падение репутации фирмы.

И наоборот, любая возможность дает предприятию шанс упрочить свое место на рынке, а также, при возможности, продвигаться дальше. SWOT-анализ позволяет выработать стратегии дальнейшей организации управления предприятием с целью развития сильных сторон организации.



Для того чтобы успешно функционировать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее.

Матрица SWOT-анализа деятельности ООО «Актив» помогла установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями представлены в таблице 6.

Таблица 6- Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

#### Сильные стороны фирмы

Низкие цены по сравнению с конкурентами  
Наличие собственной площади и сервисного центра

Гибкая ценовая политика

Наличие опыта работы с покупателями более 18 лет

Налаженные связи с рядом поставщиков  
Наличие благоприятного имиджа компании  
Возможность постоянного повышения квалификации

Ухудшающаяся конкурентная позиция

#### Слабые стороны фирмы

#### Возможности фирмы

Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка

Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах

Сотрудничество с другими компаниями

Возможность применения различных тактик ценообразования

#### Угрозы внешней среды

Отсутствие отдела маркетинга Неэффективный менеджмент  
Текучесть кадров (20%)

Нехватка оборотных средств для закупок  
Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии  
Отсутствие программы продвижения

Примечание: Таблица составлена автором.

На основе проведенного исследования по макроокружению и выявлению сильных и слабых сторон во внутренней среде предприятия, можно сформировать составить Матрицу SWOT ООО «Актив», представим ее в таблице 7.

Таблица 7- SWOT-матрица

Рост ответственности у работников за свою работу

Нестабильность курса доллара (закупочные цены

привязаны к доллару и евро, а продают в рублях)

Появление новых конкурентов

Происходит изменение политики поставщиков

Неблагоприятная политика правительства

Кризис в экономике

Демпинг со стороны конкурентов

Изменение предпочтений потребителей

ПОЛЯ МАТРИЦЫ

ВОЗМОЖНОСТИ

1. Ослабление позиций фирм-конкурентов
2. Способность использовать технологическое ноу-хау в новых видах реализуемых услуг
3. Рост целевой аудитории
4. Возможность предоставления корпоративных скидок
5. Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка
6. Возможность применения различных тактик ценообразования

УГРОЗЫ

1. Медленный рост рынка
2. Высокая инфляция
3. Высокая зависимость от снижения спроса потребителей
4. Рост текучести кадров
5. Экономическая нестабильность
6. Торговые санкции
7. Происходит изменение политики поставщиков
8. Сбои в поставках продукции

## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

1. Высокое качество услуг
2. Наличие собственных средств, необходимых для развития
3. Удовлетворение запросов потребителей
4. Лучшие возможности поставок эксклюзивного вида товаров

1. Высокая квалификация персонала
2. Гибкая ценовая политика
3. Наличие опыта работы с покупателями

## Поле СИЛА и ВОЗМОЖНОСТИ

1. Увеличение объема продаваемых товаров
2. Разработка новых каналов сбыта товаров
3. Совершенствование службы маркетинга и разработка ее стратегии
4. Следование выбранной стратегии и удержание конкурентных преимуществ

1. Разработка эффективной программы продвижения
2. Совершенствование обслуживания покупателей

## Поле СИЛА и УГРОЗЫ

1. Снижение цен по сравнению с конкурентами
2. Разработка стратегии расширения рынка
3. Увеличение затрат на маркетинг, в формировании новых предложений по созданию рекламы
4. Распределение функции планирования.

1. Проведение рекламной акции (внедрение дисконтных карт для постоянных клиентов и т.п.)
2. Постоянный мониторинг цен конкурентов

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Поле СЛАБОСТЬ и ВОЗМОЖНОСТИ	Поле СЛАБОСТЬ и УГРОЗЫ
1. Слабое развитие системы долгосрочного планирования	1. Совершенствование маркетинговой службы и разработка концепции маркетинга	1. Осуществление разработки и проведения эффективной рекламной кампании
2. Нет четкого стратегического направления развития	2. Анализ возможностей расширения ассортимента	1. Продуманная рекламная политика
3. Ухудшающаяся конкурентная позиция	3. Формирование системы управления персоналом, обеспечивающее мотивацию профессионализма, производительности и эффективности труда.	удержит покупателей при изменении их вкусов
4. Отсутствие программы продвижения		3 . Увеличение затрат на маркетинговые мероприятия

Примечание: Таблица составлена автором.

По итогам выделенных возможностей/угроз внешней среды и сильных и слабых сторон самого предприятия сформулировать стратегию для дальнейшего удачного существования на рынке сантехнической продукции города можно следующим образом:

- постоянно отслеживать мобильные параметры внешней среды;
- анализировать свой опыт и опыт подобных предприятий;
- проводить регулярный мониторинг возможных конкурентов, выявляя их слабые и сильные стороны, проанализировать полученные результаты;
- создавать альтернативные или качественно новые предложения (например, помощь в наиболее полной комплектации заказа), развивать свои, уже сложившиеся, превосходства;
- рекомендуется провести мероприятия по организации отдельных элементов маркетинга, которые отсутствуют на данном предприятии (например, программа лояльности клиентов, скидки, корпоративные программы,

- распродажи);
- несмотря на то, что в организации отсутствует текучка кадров, нужно более детально подходить к системе стимулирования персонала, возможностям обучения и повышения квалификации;
  - разработать комплекс мероприятий для удержания и расширения своей клиентской базы за счет формирования и поддержания высокого уровня удовлетворенности своих клиентов;
  - создать дополнительные услуги по послепродажному обслуживанию.

В результате проведенного анализа были выявлены наиболее значимые сильные стороны ООО «Актив», обеспечивающие конкурентные преимущества. К ним относятся: возможность поддержания более низких цен по сравнению с основными участниками рынка и наличие собственных средств, необходимых для развития, что дает организации возможность увеличения доли рынка. А также высокий профессионализм управленческих кадров, который позволяет компании оперативно реагировать на любые изменения рынка. Так же в результате проведенного анализа были выявлены и слабые стороны, препятствующие ООО «Актив» в достижении конкурентных преимуществ и выходе на новые этапы развития. К ним относятся: слабое развитие системы долгосрочного планирования и слабая маркетинговая политика торгового предприятия

Изучение внутренней среды предприятия предполагает оценку производственно-бытовых и научно-технических возможностей фирмы, иными словами, необходимо исследовать конкурентные преимущества и недостатки самой фирмы и соотнести их между собой. К преимуществам магазина можно также отнести невысокие, относительно конкурентов цены и выгодные условия покупки техники для потребителя: отсрочки платежа, скидки. Каждый месяц предприятия «Актив» рекламирует свою продукцию в газете «Реклама» (во всех выпусках газеты на протяжении всего года), на отдельно стоящих рекламных конструкциях, размещенных в строительно-хозяйственных торговых центрах, на информационных стендах, на информационных досках в общественном транспорте, на баннерах в городе Томске (реклама торговой организации - один раз в три месяца на протяжении семи дней).

Большим минусом для торгового предприятия является тот факт, что крайне редко используется реклама на радио и телевидение исключительно для организации распродаж или при появлении новинок. Магазины конкурентов, напротив, уделяют большое внимание рекламе независимо от распродаж, скидок и новинок. Следовательно, в ООО «Актив» слабая маркетинговая деятельность. К минусам

также можно отнести и отсутствие четкого разделения полномочий и обязанностей между сотрудниками магазина.

## **2.3 Определение конкурентных преимуществ ООО «Актив» и оценка его конкурентоспособности**

Главный конкурент ООО «Актив» это сеть магазинов «Связной».

В таблице 8 представлена оценка конкурентоспособности ООО «Актив» относительно его конкурентов.

Таблица 6 - Оценка конкурентоспособности ООО «Актив» относительно его конкурентов

Показатели	ООО «Актив»	Связной	Евросеть
Ассортимент товаров	3	2	2
Качество	3	2	2
Цена	3	2	2
Объем реализации	2	3	1
Менеджмент предприятия	2	2	1
Производственные мощности	5	6	5
- по гибкости	2	2	2
- потенциал	2	2	1

- уровень износа	1	2	2
Клиентура	2	2	2
Сырьевая база	3	2	2
Организация сбыта	2	3	2
Организация стимулирования продаж	1	2	1
Итого:	28	28	22

Примечание: Таблица составлена автором

Наибольший балл по оценке конкурентоспособности набрали ООО «Актив» и «Связной». Данные компании набрали одинаковое количество баллов. «Евросеть» отстает от своих конкурентов на 6 бальных пунктов.

На основании данных таблицы 3 построим многоугольник конкурентоспособности рисунок 3.

По данным рисунка 3 отметим, что ООО «Актив» проигрывает своему основному конкуренту «Связной» по следующим позициям:

1. Объем реализации;
2. Производственные мощности;
3. Организация сбыта;
4. Организация стимулирования продаж.



◆ ООО "Актив"

■ Связной

▲ Евросеть



Рисунок 2 - Многоугольник конкурентоспособности

Подводя итоги данного раздела, определим сильные и слабые стороны конкурентов и исследуемого предприятия для этого построим таблицу 9.

Таблица 9 - Обобщение результатов оценки факторов прямого воздействия

Факторы	Влияние на организацию	Направленность	
		Сила влияния	Сила воздействия

Y	Z	S=Y+Z	
Производители аналогичной продукции	10	-1	9
1. количество отраслевых организаций	2	-1	1
2. темп развития рынка	2	1	3
3. степень дифференцированности товара	3	-1	2
4. сложность выхода из бизнеса	1	1	2
5. вхождение сильных компаний из других отраслей	2	-1	1
Сила влияния поставщика	9	5	14
1. соотношение спроса и предложения	2	1	3
2. количество поставщиков и уровень конкуренции между ними	3	1	4
3. доля закупок у поставщика от общего объема закупок	2	1	3
4. степень уникальности сырья	1	1	2
5. наличие товаров заменителей	1	1	2

Конкурентная сила покупателей продукта: способность требовать наличия определенных потребительских свойств у продукта и формировать спрос на него	2	1	3
Сила потенциальных производителей аналогичной продукции	4	2	6
1. возможность переключить покупателя на свою продукцию	2	1	3
2. высота входного барьера в отрасль	2	1	3
Сила производителей товаров- заменителей	2	2	4
1. вероятность переключения потребителя на заменитель товара	1	1	2
2. зависимость вероятности переключения от стоимости процесса	1	1	2
ИТОГО	27	9	36

Примечание: Таблица составлена автором.

внешней среды ООО «Актив»

Внутреннюю среду ООО «Актив» исследуем с использованием SNW - анализа - усовершенствованного анализа сильных и слабых сторон по сравнению со средневзвешенным рыночным состоянием.

Основными технико-экономическими показателями деятельности компании являются, реализуемые предприятием мобильные телефоны, аксессуары и оказываемые услуги по предоставлению связи и сервисному обслуживанию. Ранее проведенный анализ показал, что с каждым годом наблюдается их рост. Следует отметить, что «Актив» достаточно уникально на рынке мобильных телефонов:

1. Реализуемые предприятием стратегии выгодно отличают его от конкурентов;
2. Широкий ассортимент, в том числе сопутствующих товаров;
3. Существует возможность быстрой замены заводского брака в соответствии с заключенными договорами поставки;
4. Предприятию предоставлены широкие полномочия в плане предоставления скидок, хотя и существуют ограничения в установлении продажных цен на телефоны согласно договорам с генеральными поставщиками.

Также положительно влияет на формирование покупательского спроса тот факт, что все реализуемые товары высокого качества, сертифицированы, сопровождающие документы оформлены на русском языке.

Как отрицательный факт стоит отметить то, что сотрудники плохо ориентируются в новых продуктах, клиенты из -за недостаточной рекламы не знают, о существовании подобных продуктов. Нет курсов, по обучению, слабо развита поддержка в решении срочных вопросов.

В таблице 8 представлена оценка конкурентоспособности магазина «Сотланд» в городе Томске относительно его конкурентов.

Таблица 10 - Оценка конкурентоспособности магазина «Сотланд» в городе Томске относительно его конкурентов

Показатели	ООО «Актив» Связной Евросеть		
Торговые точки всего, количество.	3	7	3
Средняя площадь салона, кв. м.	67	32	47
SIM-карт, тыс. шт.	21,4	17	5,3

Количество продаж телефонов марки GSM, тыс. шт. 14,29

12,117 2,53

Примечание: Таблица составлена автором

Из приведенной таблицы 8 можно сделать вывод, что основным конкурентом ООО «Актив» является компания «Связной». Конкуренты превышают по численности магазинов в 2,3 раза и обороте в 1,48 раз, тем не менее, уступают «Активу» в средней площади салона, обороте сим карт и количеству проданных телефонов.

Выводы:

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Актив» имеет все шансы занять лидирующие позиции на рынке города, расширив сеть своих салонов и повысив эффективность существующих.

В результате проведенного анализа были выделены основные проблемы ООО «Актив»:

- а) отсутствует долгосрочное планирование, являющееся неременным условием стратегического планирования, необходимого для выживания в условиях рынка;
- б) низкая рекламная деятельность, которая не является достаточно эффективной в настоящий период времени;
- в) низкий уровень маркетинговых исследований.

Стратегия предприятия ООО «Актив» заключается в максимальном насыщении рынка услугами своей рыночной сегментации за счет более динамичного освоения, чем конкуренты.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, можно отметить следующие моменты, которые определяют высокую степень значимости среды для организации.

На сегодняшний день анализ факторов, формирующих стратегию, имеет важное значение для всех без исключения организаций. Каждая фирма на протяжении

всего времени своего существования, взаимодействует со средой и ее составляющими. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней и внутренней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее.

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Кроме того, при анализе внутренней среды компании следует акцентировать внимание на ключевых компетенциях, которые приводят к формированию конкурентных преимуществ компании на рынке.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Внешнюю среду можно подразделить на среду прямого воздействия и косвенного воздействия. Для эффективного функционирования организации необходимо тщательно изучать внешнюю среду и быть готовым к ее изменениям.

Значение анализа внешней среды для компании состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящих вне его процессов.

Анализ внутренней среды необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании.

Результаты анализа внутренней и внешней среды позволяют провести ситуационный анализ компании, который будет являться основой для выбора стратегии.

Анализ внешней и внутренней среды может осуществляться различными методами: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ.

SWOT-анализ является эффективным инструментом разработки стратегии предприятия с учетом его сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз. Области применения SWOT-анализа могут быть стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ) и т.д.

SNW-подход — это значимое развитие SW/SWOT-подхода. Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.

PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы.

## **Библиография:**

1. Анализ внешней среды бизнеса // [Электронный ресурс] / 2014 – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_22/article\\_3634/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_3634/). – Дата доступа: 02.02.2018.
2. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
3. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 216 с.
4. Большаков, А. С. Менеджмент: учеб. пособие. / А.С. Большаков. — СПб.: «Издательство "Питер"», 2017. — 160 с.: ил.
5. Велесько, Е. И. стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.
6. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2013. – 296 с.: ил.
7. Демчук, О.Н. Теория организации: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Евремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2016. – 264 с.
8. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Науч. Редактор А.А. Радугин.- М.: Центр, 2017.- 432 с.: ил.
9. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2012. — 415 с.
10. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 11-й изд., испр. – М.: Новое знание, 2013. – 336 с.
11. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. - №5 2017. - С.43-50
12. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2016.-№2.-

с.110-120

13. Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин – М.: Экзамен, 2012. – 256 с.
14. Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4: учебник / С.А. Попов. — М.: “ИНФРА-М”, 2016. — 344 с.
15. Среда организации: внешняя и внутренняя// [Электронный ресурс] /2014- Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage19.htm>. – Дата доступа: 06.02.2017.
16. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. - 576 с.
17. Хмельникова, Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н.В. Хмельникова // Менеджмент в России и за рубежом.- 2004.-№1.- с.119-126
18. PEST-анализ // [Электронный ресурс] /2014- Режим доступа: <http://marketolog.biz/index.php?pid=49>. – Дата доступа: 14.02.2018.
19. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы // [Электронный ресурс] /2014 – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_16/article\\_1185/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_1185/). – Дата доступа: 12.02.2018.