

## **Содержание:**

# **Введение**

Все организации находятся и функционируют в среде. Их действие может быть возможным лишь только тогда, если организацией допускается его осуществление. Впервые проблемы взаимоотношений организации и среды в науке рассматривались в начале XX века в исследованиях А.Богданова и Л.фон Берталанфи. Лишь в 60-е годы, в менеджменте, значение внешней среды организаций было осознано при условии усиления динамизма ее факторов и усиление кризиса в экономике. Все это служит начальной точкой для глубокого использования системного подхода в теории и практике управления. С этих позиций любая организация рассматривается, как система имеющая взаимодействие с внешней средой. Развивающаяся данная концепция привела к тому, что возник ситуационный подход, по которому выбор метода управления находится в зависимости от определенной ситуации, характеризующейся конкретными внешними переменными. Внешняя среда - это источник питающий ресурсами организацию, который необходим для того, чтобы поддержать ее внутренний потенциал на соответствующем уровне. В организации происходит постоянный обмен с внешней средой. Этим обеспечивается возможность выживания организации. Ресурсы внешней среды не являются безграничными. И на эти ресурсы могут претендовать и многие другие организации, которые находятся в той же среде. Может произойти так, что организацией невозможно получить необходимые ресурсы из внешней среды. Этим можно ослабить потенциал организации и привести к нежелательным последствиям. Задачей стратегического управления является обеспечение такого взаимодействия организации со средой. Это взаимодействие позволяет ей держать этот потенциал на уровне, который необходим для того, чтобы достигнуть ее цель, и дать возможность выжить в долгосрочной перспективе. Для определения линии поведения организации и проведения этой линии в жизнь, руководством должно быть осуществлено углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, а также о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, которая занимает в ней организация. Стратегическое управление изучает внешнее окружение в основном для определения угроз и возможностей, которые организация учитывает определяя свои цели при их определении. Первоначальная

внешняя среда организации рассматривается как определенные условия деятельности, над которыми руководство не имеет контроль. В условиях современности приоритетом является точка зрения о том, что для выживания и развития в условиях современности любая организация может приспособиться к внешней среде адаптацией своей внутренней структуры и поведения на рынке, а также активно сформировывать внешние условия своей деятельности, и при этом постоянно выявлять во внешней среде угрозу и потенциальную возможность. Такое положение заложено в основе стратегического управления, которое используется фирмами в неопределенной внешней среде. **Актуальность темы исследования** заключается в проведении анализа внешней и внутренней среды организации.

**Цели и задачи.** Цель работы изучение понятия «предпринимательская среда», анализа внутренней и внешней среды предприятия, изучение внешней микросреды или среды прямого воздействия и внешней макросреды или среды косвенного воздействия, а также методов анализа внутренней и внешней среды организации.

**Задачей исследования** является:

- провести анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- рассмотреть понятия внешней и внутренней предпринимательской среды;
- дать определение структуры организации;
- изучить внешнюю микро и макросреду;
- дать понятие внешней и внутренней микросреды;
- рассмотреть социокультурные и политические факторы;
- раскрыть методы анализа внутренней и внешней среды организации;
- определить внутреннюю и внешнюю среду организации;
- показать сильные и слабые стороны предприятия.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования является анализ внешней и внутренней среды организации. Предметом исследования является анализ внутренней и внешней среды предприятия, внешняя микро и макросреда, методов анализа внутренней и внешней среды организации. **Источники.** Впервые проблемы взаимоотношений организации и среды в науке рассматривались в начале XX века в исследованиях А.Богданова и Л.фон Берталанфи.

**Историографией** послужили труды таких авторов как: Ашмарин С.И., Виханский,

О.С., Ермохин В.Д., Гончаров, В.И., Зиновьев В.Н., материалы опубликованные в периодической научной печати, такие как «Научные труды Вольного экономического общества России», «Российское предпринимательство». **Структура работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

## **Глава 1. Анализ внутренней и внешней среды предприятия**

### **1.1 Внешняя и внутренняя предпринимательская среда**

Предпринимательская среда в менеджменте предполагает наличие условий и факторов, влияющих на работу фирмы, которые требуют принятия управленческих решений, которые направлены на их устранение, или на приспособление к ним.[\[1\]](#) Среду организации можно рассмотреть, как состоящую из внутренней и внешней сфер предприятия. Внешнюю среду, можно подразделить на микросреду, т.е. на рабочую или среду косвенного воздействия и макросреду, т.е. на общую, деловое окружение, или среду прямого воздействия. Внутренняя среда - это хозяйственный организм фирмы, который включает управленческий механизм. Он направлен на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Если говорится о внутренней среде фирмы, то имеют в виду глобальную структуру фирмы, охватывающей все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, которые входят в фирму, несмотря на их местоположение и сферу деятельности.[\[2\]](#) Говоря о внешней среде, мы имеем ввиду условия и факторы, которые возникают в окружающей среде, несмотря на деятельность определенной фирмы, но которые оказывают или могут оказать влияние на ее работу и требуют принятия управленческих решений. Но эти факторы и их воздействие на хозяйственную деятельность различаются в каждой фирме. В процессе управления самим предприятием определяется, какие факторы и как могут действовать на итоги его деятельности в настоящее время и в перспективе. При проведении исследований выводы сопровождаются выработкой определенных средств и методов для того, чтобы принять конкретные управленческие решения. При этом выявляют и учитывают фактор внешней среды, который оказывает определенное действие на

внутреннюю среду фирмы.<sup>[3]</sup> Макроокружением создаются условия действия организации во внешней среде. В этом случае рассматривают политико-правовые, технико-экономические, экологические и похожие на них факторы. Изучая рабочую среду, мы предполагаем проведение анализа таких составляющих внешнего окружения, при которых организация непосредственно взаимодействует. Ими являются покупатели, поставщики, конкуренты, кредиторы, акционеры.

Произведение анализа внутренней среды направлено на определение потенциала организации. Оно может проводиться по различным направлениям, таких как например маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, структура управления. Управление фирмой, а также внутрифирменное управление, как субъектом рынка представляют собой, две ступени в управлении. Они тесно взаимосвязаны между собой единством внешней и внутренней среды фирмы.

Внешняя среда фирмы представляет собой нечто заданное, а внутренняя среда фирмы представляет собой реакцию на внешнюю среду.<sup>[4]</sup> Фирма ставит перед собой основные цели, которые можно свести к общей характеристике - прибыли. В этом случае учитывают внутреннюю и внешнюю среду фирмы.

Предпринимательство развивается в стране при конкретных внешних и внутренних факторах, которые обеспечивают наиболее приемлемые возможности, чтобы развивалось цивилизованное преуспевающее предпринимательство, т.е. должна сформироваться конкретная предпринимательская среда. Под этим понятием можно иметь ввиду сложившуюся в стране положительную социально-экономическую, политическую, гражданско-правовую ситуацию, которая обеспечивает экономическую свободу гражданам для занятий

предпринимательской деятельностью, которая направлена на осуществление потребностей субъектов рыночной экономики. Предприниматели находятся в определенных условиях, которые составляют всю предпринимательскую среду представляющую совокупность определенных факторов, которые позволяют предпринимателям осуществления успехов в реализации конкретных целей и в получении прибыли.<sup>[5]</sup> Предпринимательскую среду можно подразделить на внешнюю среду, которая не зависит от самих предпринимателей, и внутреннюю формирующуюся самим предпринимателями. Предприниматели действуют в конкретных условиях, которые составляют в общем предпринимательскую среду, предоставляющую интегрированную совокупность определенных факторов, которые позволяют предпринимателям добиваться успехов в реализации намеченных целей, предпринимательских задач и получении прибыли.

Предпринимательская среда может быть сформирована в том случае, если она основана на развитии производительных сил, совершенствовании

производственных отношений, создании положительного общественного и государственного менталитета, формировании рынка как сферы существования предпринимателей.[\[6\]](#) Предпринимательский успех может зависеть от некоторых факторов. Важнейшими из них может быть внутренняя предпринимательская среда, т.е. совокупность внутренних условий функционирования предпринимательской организации. В основном внутренняя предпринимательская среда имеет субъективный характер. Она имеет определенную зависимость от предпринимателя, его знаний, целеустремленности, уровня притязаний, умений и навыков в организации и ведении бизнеса. Внутренняя предпринимательская среда имеет нижеперечисленные подсистемы: - нужная часть своего капитала; - конкретный выбор организационно-правовой формы фирмы; - выбор предмета деятельности; - подбор команды партнеров; - изучение рынка и проведение маркетинговых исследований; - выбор кадров и управление персоналом, его материальная заинтересованность; - сохранение предпринимательской тайны. Большое значение для проведения предпринимательской работы может иметь представление обоснованного бизнес-плана, предвидение и расчет последствий наступления ожидаемых рисков, использование новых технологий, разработка и внедрение утвержденной стратегии развития фирмы.[\[7\]](#) Факторы внутренней среды могут также содержать конкретное соблюдение предпринимателями и наемными менеджерами законов и нормативных актов, которые регулируют работу определенного вида бизнеса или имеющие соответствие организационно-правовой форме предпринимательской организации.[\[8\]](#) Успех будет сопутствовать только тем предпринимателям, повышающим свои знания, отлично знающим правовой механизм организации и ведения бизнеса, умеющим заключать сделки и предпринимательские договоры, а также получать дивиденды, которые по ним причитающиеся. Успехов добиваются лишь предприниматели имеющие долгосрочную определенную цель. Эту цель нужно знать и поддерживать всем работникам, в фирмах которых заведена строгая дисциплина, которые трудятся не покладая рук, которые считаются с подчиненными и принимают определенные решения, нацеленные на долгую перспективу. Внутренней предпринимательской средой является множество ситуационных факторов в самой фирме.[\[9\]](#) Внутренняя предпринимательская среда – это результат управленческих решений. К ней можно отнести цели, задачи, технологию, структуру и людей. Если дать определение организации, то это - группа людей, которые имеют осознанные общие цели. Организация является средством достижения целей, которые позволяют людям выполнять коллективом то, что они не сумели бы сделать индивидуально. Целью являются определенные конечные состояния или

предполагаемый результат, которого может достичь группа, работая коллективно. В процессе планирования руководством разрабатываются цели и сообщаются членам организации. Такой процесс является собой сильный механизм координирования, так как он предоставляет членам организации знать, к чему они стремятся.

## 1.2 Структура организации

Структура организации представляет собой логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, которые строятся в такой форме, которая дает возможность, как можно более эффективно достичь целей организации.[\[10\]](#) В любой организации происходит разделение труда. Ее характерная особенность - это специализированное разделение труда, то есть закрепление данной работы за специалистами, способными исполнить ее лучше чем другие, с точки зрения организации как целостного организма. Количество лиц, которые подчинены одному руководителю, являются собой сферу контроля. Она является важным аспектом структуры организации. В том случае, когда одному руководителю подчинено большое число людей, здесь мы можем говорить об обширной области контроля, дающей в итоге плоскую структуру управления. В том случае, когда сфера контроля узкая, и каждому руководителю подчинено небольшое количество людей, то в таком случае мы говорим о многоуровневой структуре. Большие организации имеющие плоскую структуру имеют меньше уровней управления, чем организации соответствующего размера с многоуровневой структурой.[\[11\]](#) Идеальной сферы контроля не бывает. На нее могут влиять переменные внутри самой организации и во внешней среде. Кроме того, сфера контроля, и относительная «высота» структуры организации не могут быть функцией размера организации. Одним из направлений разделения труда в организации может быть формулирование задач. Задача может представлять собой предписанную работу, серию работ или участок работы, которые могут быть выполнены заранее избранным способом в определенный срок.[\[12\]](#) Если рассматривать техническую точку зрения, то задачи могут быть предписаны должности, а не работнику. Основываясь на решении руководства о структуре, можно сказать что каждая должность может включать многие задачи, рассматриваемые как вклад в достижение целей организации. Если задача выполнена этим способом и в определенные сроки, как предписывается, то организация будет работать с успехом. Задачи организации можно разделить на три категории - работу с людьми, предметами и информацией. Четвертой важной внутренней переменной

является технология имеющая более значение. Большинство людей рассматривается технология как что-то, связанное с изобретениями и машинами. К примеру, можно привести полупроводники и компьютеры. Но социологом Чарльзом Перроу, которым было много написано о влиянии технологии на организацию и общество, описывается технология как средство преобразования сырья. И не имеет значения это люди, информация или физические материалы. Люисом Дейвисом, писавшем о проектировании работ, было предложено похожее широкое описание. Он писал, что «технология является сочетанием квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, которые необходимы, чтобы осуществить желаемые преобразования в материалах, информации или людях».[13] Задачи и технология имеют между собой тесную связь. Исполнение задачи может включать в себя использование конкретной технологии как средства преобразования материала, которые поступает на входе, в форму, которая получается на выходе.[14] Организация, руководители и подчиненные, представляет собой группу людей. При закрытии завода, решение принимается конкретным человеком, а не абстрактным руководством. Если продукция выпущена низким качеством, то это вина не «рабочих», а конкретными людьми, недостаточно мотивированными или не обученными. Если руководством - отдельными менеджерами - не признается, что конкретный работник может представлять собой личность с ее переживаниями и потребностями, способность организации в достижении предполагаемых целей будет под угрозой срыва. Руководством достигаются цели организации через других людей. Таким образом, люди – это центральный фактор в любой модели управления. Практический интерес для предпринимателей России, имеет опыт формирования внутренней предпринимательской среды японским предпринимателем К.Татеиси. О нем рассказывается в его книге «Вечный дух предпринимательства».[15] Сутью эффективного, рационального менеджмента в компании, который позволяет добиваться успехов, является то, чтобы предоставить каждому конкретному работнику возможности хорошо заработать, иметь удовлетворение от своего труда и участвовать в управлении предприятием. Одно из главных мест в менеджменте компании занимает мотивация работников. Создается такой производственный, управленческий климат, для того чтобы каждым работником мог полностью проявиться его талант. Как говорил Татеиси: «Идеальным местом работы представляется то место, где царит хорошее настроение, где кипит работа. Рабочее место должно излучать радость и покой и для самого работника, и для посетителя. Это ведет к росту продуктивности и самочувствия людей, занятых работой. Также особого внимания заслуживает

талант каждого сотрудника. В конечном счете, успех любой работы зависит от способностей человека и от умения применить эти способы».[16] Очень важны в механизме совершенствования управления компанией факторы, определяющие внедрение гибкой структуры предприятия, организацию органов управления, а также создание малых фирм, наделенных новыми правами. На руководителей низовых подразделений компании возлагаются «обязанности, схожие с обязанностями президента компании средней руки». В итоге низовым подразделением был приобретен статус независимой компании среднего размера имеющей свои обязанности, правила и мотивацию. Это привело к положительному итогу. Внутренняя среда организации представляет собой ситуационные факторы внутри организации. Менеджером формируется и изменяется, по необходимости, внутренняя среда организации, которая представляет собой сочетание внутренних переменных организации.[17] Внутренние переменные являются ситуационными факторами в самой организации. Но так как организации являются созданными людьми системами, то внутренние переменные представляют собой итог управленческих решений. Это совсем не значит, что внутренние переменные контролирует руководство. Очень часто внутренний фактор представляет собой какое-то определенное «данное», что руководство должно преодолеть в работе. Управленческий механизм направлен на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и функциональных областей управления для того, чтобы более эффективно достичь намеченные цели. Основными переменными в организации требующими внимания руководства являются цели, задачи, технология, структура и люди.[18] Цели могут быть конкретными, конечными состояниями или желаемым результатом, который добивается группа при совместной работе. Основная цель работы большинства организаций – это получение прибыли. Прибыль является ключевым показателем организации. Гражданским кодексом РФ зафиксировано, что основная цель коммерческих организаций это извлечение прибыли. Цели должны быть разработаны руководством фирмы и доведены до сведения управляющих всех уровней. Этими уровнями в процессе координации совместной деятельности используются различные средства и методы их достижения. Структура организации является логическим взаимоотношением уровней управления и функциональных областей. Она направлена на установление определенных связей между конкретными подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственности, которые построены в форме, позволяющей более эффективно приходить к цели организации.[19] В ней находят различные выражения требования к совершенствованию системы управления, которые выражаются в различных



принципах управления. Задачи представляют собой определенную работу, серию работ, которые выполняются ранее установленным способом в определенные сроки. Задачи можно усложнить по мере роста масштабов производства, которое требует обеспечение растущими объемами ресурсов.[\[20\]](#) Многообразную внутреннюю среду предприятия сводим к следующим укрупненным сферам: - производству; - маркетингу и материально-техническому снабжению (МТС); - НИОКР; - финансовому управлению, бухучету и отчетности; - общему управлению. Деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационной структурах. Такие сферы деятельности связываются между собой основными информационными потоками в управлении предприятия. Тщательный анализ внутренней среды является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Экономическая информация является конкретным выражением идущих внутри фирмы процессов. Не имея такую информацию и ее анализ невозможно эффективное развитие и функционирование производственно-сбытовой деятельности фирмы. Важным инструментом менеджмента является системный подход, которым предписываются истоки проблем, возникающие в работе организации, и которые надо искать за ее границами, во внешней среде.[\[21\]](#) И на самом деле, множество внутренних проблем предприятий вызывается внешними причинами, то есть несовершенным законодательством, противоречивостью макроэкономических процессов, сомнительностью партнеров, недоверчивостью клиентов, агрессивностью конкурентов. Значение внешней среды для предприятий нельзя переоценить. Внешняя среда заставляет искать свою нишу в рыночном пространстве. Ею определяется стратегия и тактика, внутренняя структура предприятия, направление его развития. Внешнюю среду характеризует совокупные активные хозяйствующие субъекты, экономические, общественные и природные условия, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, которые действуют вокруг предприятия и влияют на разные области его деятельности. Внешняя среда имеет зависимость от внешних и внутренних факторов влияния.[\[22\]](#) Внешними факторами влияния может быть такое условие, которое организация изменить не может. Но в то же время ею должны постоянно учитываться в ее работе профсоюзы, правительство, экономические условия. Многие внешние факторы, на которые организация реагирует, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многие конкуренты и ускоренные технологические изменения, то утверждаем, что организация существует в более сложном окружении, чем,

организация, которая озабочена действием лишь некоторых поставщиков, конкурентов, если отсутствуют профсоюзы и замедлены технологические изменения. Так же, если говорят о разнообразии факторов, организация, которая использует, лишь некоторые исходные материалы, небольшое число специалистов и которая ведет дело только с некоторыми фирмами страны, может считать условия снабжения менее сложными, чем организация, где совсем другие параметры. Сложностью внешней среды можно назвать число факторов, на которые должна реагировать организация. [23] Управленческим аппаратом фирмы ограничивается учет действия внешнего окружения такими факторами, от которых главным образом может зависеть эффективность работы фирмы на определенном этапе. Решения могут быть приняты зависимости от объема информации о состоянии внешней среды и действии разнообразных факторов. Факторы внешней среды очень многообразны и различны, поэтому в основу классификации могут быть заложены различные принципы. Внешняя среда характеризуется, такими качествами, как сложность, подвижность, неопределенность. [24] Факторы внешнего окружения взаимосвязаны точно также как и факторы внутренней среды. Взаимосвязанность факторов внешней среды характеризуется уровнем силы, при которой изменение одного фактора может действовать на остальные факторы. Точно так же, если изменить любую внутреннюю переменную, то это может сказаться на остальных, то есть изменяя один фактор внешнего окружения мы обуславливаем изменение других. Взаимосвязанность факторов внешней среды характеризуется уровнем силы, при которой изменяя один фактор мы воздействуем на остальные факторы. Сложность внешней среды это число факторов, на которые должна реагировать организация, а также степень вариантности каждого из них. Подвижность среды характеризуется скоростью, когда происходит изменение в окружении организации. Внешняя среда не является постоянной и в ней происходят изменения. Знакомясь с исследованиями ученых, можно сказать что окружение современных организаций может меняться с увеличивающейся скоростью. [25] Но, при всем этом, тенденция является общей, существуют организации, когда внешняя среда вокруг них наиболее подвижна. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Если учесть сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения вынуждены опереться на более разнообразную информацию, для того чтобы принять более совершенные решения по отношению внутренних переменных. При этом принятие решений становится намного более трудным процессом. Неопределенность внешней среды представляет собой функцию количества информации

располагаемой организацией ввиду определенного фактора, и функции уверенности этой информации. Изменения происходящие на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в общем, могут сказаться на хозяйственной работе каких либо фирм, которые используют разные средства, формы и методы приспособления к внешней среде.[\[26\]](#) Для каждой страны они могут иметь множество вариантов. Эта многовариантность зависима от определенных экономических условий, традиций и других различных факторов. Проведение анализа внешней среды, основанного на многовариантных расчетах рентабельности и эффективности производства разных видов продуктов и деятельности фирмы, дает нам возможность учесть определенные условия внешней среды при помощи применения гибких форм связей между функциями управления и воздействовать на весь хозяйственный цикл НИОКР – производство – сбыт. Менеджеры должны уделять постоянное внимание анализу внешней среды, поэтому этот анализ должен осуществляться основываясь на изучении большого объема информации и требовать конкретных современных решений.[\[27\]](#) Анализ внешней среды - это процесс, который предназначается для того, чтобы контролировать внешние факторы среды имея цель определения перспективных возможностей организации и опасностей грозящих ей.[\[28\]](#) Внешняя среда подразделяется на: - микросреду, которая является средой прямого влияния на предприятие, и которую могут создать поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании; - макросреду, которая влияет на предприятие и его микросреду. В нее включается природная, демографическая, научно-техническая, экономическая, экологическая, политическая и международная среда. Таким образом, в первой главе рассмотрены внутренняя и внешняя среда организации и проведен анализ их функционирования.

## **Глава 2. Внешняя микро и макросреда**

### **2.1 Внешняя и внутренняя микросреда**

Внешнюю микросреду иначе называют средой прямого воздействия. Представителями внешней среды организации прямого воздействия могут быть поставщики, потребители, конкуренты, учреждения государственного регулирования и многие другие факторы, влияющие на операции организации и

испытывающие на себе прямое влияние операций организации. [29] Среда прямого воздействия еще называется непосредственным деловым окружением организации. Этим окружением формируются следующие субъекты среды, непосредственно влияющие на деятельность конкретной организации. Среди них можно назвать поставщиков ресурсов, капиталов и рабочей силы; государственные органы; потребителей; конкурентов, то есть лиц, групп лиц, фирм, предприятий, которые соперничают в достижении общих целей, в стремлении обладать одинаковыми ресурсами; трудовые ресурсы являющиеся частью населения страны и располагающих общностью физических и духовных способностей, которые необходимы, чтобы участвовать в процессе труда. Рассмотрим понятие поставщики. Если смотреть с точки зрения системного подхода, то можно сказать, что организация является механизмом преобразования входов и выходов. Основные разновидности входов - это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщиками обеспечивается ввод этих ресурсов. Получать ресурсы из других стран должно быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества.[30] Но это представляет собой опасное усиление таких некоторых факторов подвижности среды, таких как колебание обменного курса или нестабильность политике.[31] Поставщики делятся на группы поставщиков материалов, капитала, трудовых ресурсов. Рассматривая законы и государственные органы, можно сказать, что основные законы и государственные учреждения могут влиять на организации. Любая организация обладает определенным правовым статусом, являющимся единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией. Этим определяется каким образом организация ведет свои дела и какие налоги она должна платить. Каким бы не было отношение руководства к этим законам, ему придется придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов. Государством в рыночной экономике оказывается на организации косвенное влияние, через налоговую систему, государственную собственность и бюджет.[32] Так же государством может быть оказано влияние через законодательные акты. Высокими ставками налогов сильно ограничивается активность фирм, их инвестиционные возможности и подталкивают их к сокрытию доходов. Если ставки налогов снижаются, то этому способствует привлечение капитала и приводится к усилению предпринимательской деятельности. С помощью налогов государством может осуществляться управление развитием основных направлений в экономике. Рассмотрим понятие потребитель. Известным специалистом по управлению Питером Ф.Друкером, была выделена цель бизнеса – создание потребителя. Под понятием потребитель можно понимается следующее:

само выживание организации зависит от умения организации находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Потребители имеют большое значение для бизнеса. Множество внешних факторов отражаются в потребителях и посредством их могут влиять на организацию, ее цель и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Большое значение имеют в современных условиях разнообразные ассоциации, которые оказывают влияние на спрос и на имидж фирмы. Учитываются факторы, которые влияют на поведение и спрос потребителей. Говоря о конкурентах можно сказать, что влияние конкуренции на организацию нельзя оспаривать. Руководители предприятий понимают, что не удовлетворяя нужды потребителей эффективно, как это могут сделать конкуренты, предприятие долго не просуществует.[\[33\]](#) Не потребителями, а конкурентами определяется, какие результаты деятельности можно продать и какую цену можно назначить. Недооценивая конкурентов и переоценивая рынки можно прийти к значительным потерям и к кризисам даже в крупнейших компаниях. Нужно знать, что потребители являются не единственным объектом соперничества организаций. Потребителями может также вестись конкурентная борьба за трудовые ресурсы и право использования определенных технических нововведений.[\[34\]](#) В зависимости от того какая будет реакция на конкуренцию могут зависеть такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. Отметим, что конкуренция может иногда толкнуть фирмы на создание между ними соглашений определенных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами. Рассмотрим трудовые ресурсы. На организацию оказывает влияние уровень образования, квалификация, личные качества персонала. Выделяется самостоятельный вид профессионалов – специалистов - менеджеров. Они управляют персоналом - главную цель можно охарактеризовать повышением производственной, творческой отдачи и активности работников; ориентация сокращающая численность производственного и управленческого персонала; разработка и реализация политики отбора и распределения работников; принятие правил приема и освобождения от работы; решение вопросов, которые связаны с обучением и повышением квалификации. Внешней средой организации косвенного воздействия можно назвать политические факторы, демографические, природные, научно-технические, состояние экономики, международные события и так далее.[\[35\]](#) Ими не оказывается прямое немедленное воздействие на операции, но в то же

время сказываются на них. Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение не могут влиять на предприятие так заметно, как влияют факторы среды прямого воздействия. Но не смотря на это, руководство должно учитывать их. Среда косвенного воздействия является более сложной, чем среда прямого воздействия. Ввиду этого исследуя ее обычно прежде всего, учитываются прогнозы. Приведем некоторые примеры. Технология является совокупностью средств, процессов, операций при помощи которых элементы входящие в производство могут преобразовываться в выходящие.[\[36\]](#) Технология – это одновременно внутренняя переменная и внешний фактор большого значения. Как внешний фактор, технологией отражается уровень научно-технического развития воздействующий на предприятие, к примеру, в области информатизации, автоматизации и так далее. Технологические нововведения могут влиять на эффективность при которой продукты изготавливают и продают, на скорость устаревания продукта, на то, как собирают, хранят и распределяют информацию на то, какие услуги и новые продукты ждут от организации потребители. Организацией используются достижения научно-технического прогресса для сохранения конкурентоспособности. Каждой организацией используются достижения научно-технического прогресса, хотя бы те, от которых зависит эффективность ее деятельности. Технологию выражаем ускорением НТП; ростом ассигнований на НИР и ОКР; технологическим развитием отрасли. Состоянием экономики оказывается влияние на стоимость ввозимых ресурсов и способность потребителей приобретать конкретные товары и услуги.[\[37\]](#) Руководством оцениваются изменения в состоянии экономики, которые сказываются на операциях организации. Состоянием мировой экономики характеризуется стоимость всех ресурсов вводимых в страну и способность потребителей приобретать конкретные товары и услуги. При прогнозировании инфляции, руководством может считаться желательным увеличение запасов снабжаемых организации ресурсов и проведение с рабочими переговоров о фиксированной оплате труда для того, чтобы замедлить рост издержек в недалеком будущем.[\[38\]](#) Руководством может быть принято решение о займе, так как с наступлением сроков платежей деньги должны стоить дешевле и частично компенсируют потерю от выплаты процентов. При прогнозировании экономического спада, организацией предпочитается путь уменьшения запасов готовой продукции, так как появляются трудности ее сбыта. Можно провести сокращение части работников или отложить расширение производства. Понятно, что определенное изменение состояния экономики оказывает положительное влияние на одни организации и отрицательное влияние на другие. Если происходит экономический спад, то

магазины розничной торговли серьезно страдают, а магазины, которые расположены в богатых районах, могут даже не почувствовать этого. Экономическую обстановку можно охарактеризовать состоянием общей деловой активности (имеется ввиду снижение, подъем, стабильность). Так же характеризует экономическую обстановку инфляция, дефляция; политика цен; кредитно-денежная политика.

## 2.2 Социокультурные и политические факторы

Социокультурными факторами являются установки, жизненные ценности и традиции, которые влияют на организацию. Организация может функционировать, по крайней мере, в одной культурной среде. Ввиду этого социокультурные факторы, в которых имеют преобладание установки, жизненные ценности и традиции, могут влиять на организацию. Социально-культурные факторы могут повлиять на спрос населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К таким факторам можно отнести также демографическое состояние общества. Большое значение придается отношениям организации и местного населения, которым она функционирует.[\[39\]](#) Вместе с тем выделяются в качестве фактора социально-культурного окружения - независимые средства массовой информации, формирующие имидж фирмы. Социокультурными факторами происходит влияние на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Социокультурные факторы находятся в зависимости и от способов ведения своих дел организациями.[\[40\]](#) Приведем некоторые социальные факторы, такие как глубина расслоения общества; уровень доходов; уровень безработицы; социальная защита; покупательная способность и другие. Можно также привести демографические факторы, такие как изменение народонаселения, то есть старение общества, снижение рождаемости, возрастной состав населения, миграция населения, род занятий, образование.[\[41\]](#) В основном для многих организаций преобладающее отношение к ней местной общины, имеет важное значение, как фактор среды косвенного воздействия. Каждая община имеет определенные законы и установки в отношении к бизнесу, которые определяют, в каком месте можно развернуть деятельность той или иной организации. Есть города, которые прилагают все усилия, чтобы создать стимулы, которые привлекают промышленные предприятия в черту города. Есть города, которые долгое время борются за то, чтобы в их городе не было промышленных предприятий. [\[42\]](#) Существуют общины, где политический климат может благоприятствовать бизнесу, который является основой притока средств

местного бюджета от налогообложения. В некоторых местах владельцами собственности берется на себя большая доля расходов муниципальных органов. Это делается с целью привлечь новые предприятия в эту общину, или же для того, чтобы оказать помощь предприятиям в предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые порождает бизнес и создаваемые им новые рабочие места. Политические факторы.[\[43\]](#) Существуют аспекты политической обстановки представляющие для руководства предприятия важное значение. Одним из этих аспектов является настроение администрации, законодательных органов и судов по отношению к бизнесу. Плотные связи с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе такие настроения оказывают влияние на действия правительства, такие как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой. Важным значением для компаний, которые ведут операции или имеющих рынки в других странах, является фактор политической стабильности. Политическую обстановку оценивают с точки зрения стабильности или нестабильности. Сюда относятся законодательные факторы страны, где действует предприятие.[\[44\]](#) Этими факторами являются налоги; правовая защита предпринимательской деятельности; защита прав потребителей; законодательство по безопасности и качеству товаров; законодательство по охране труда и технике безопасности; законодательство по охране окружающей среды.[\[45\]](#) Фирма не может повлиять на внешнюю среду и для того, чтобы эффективно действовать она должна приспособиться к ней и постоянно следить за ее изменениями, выстраивать прогноз и своевременно реагировать.[\[46\]](#) Из приведенного выше видим, что деятельность основных областей фирмы переплетена и зависит друг от друга и от внешней среды. Можно сказать, что управление фирмой определяют два фактора: особенность производственного процесса и характер внешней среды. Увеличивается значение второго фактора и оно становится определяющим. Таким образом, вторая глава дает понятия внешней микросреды иначе называемой средой прямого воздействия и макросреды – среды косвенного воздействия.

### **Глава 3. Методы анализа внутренней и внешней среды организации**



## 3.1 Внутренняя и внешняя среда организации

Анализ внешней среды – это оценка состояния и перспективы развития важных, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды. Ими являются отрасли, рынки, поставщики и совокупность глобальных факторов внешней среды, на которые организацией не указывается влияние. [47] Сделав анализ внешней среды и получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности, руководством оценивается обладание фирмой внутренних сил для воспользования возможностями, и внутренние слабости осложняющие проблемы будущего, которые связаны с внешними опасностями. [48] Метод используемый для проведения диагностики внутренних проблем, можно назвать управленческим обследованием. Управленческое обследование является методической оценкой функциональных зон организации, предназначенной для того, чтобы выявить ее стратегически сильные и слабые стороны. В управленческое обследование включено пять функций - маркетинг, финансы, производство, человеческие ресурсы, культура и образ корпораций. [49] Имеется много методов анализа внутренней и внешней среды организации. Приведем некоторые из них: SWOT- анализ. Для получения ясной оценки сил предприятия и ситуации на рынке, имеется SWOT - анализ. SWOT - анализ определяет сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, которые исходят из его ближайшего окружения, то есть из внешней среды. Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации; Слабости (Weaknesses) — недостатки организации; Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, при использовании которых создаются преимущества организации на рынке; Угрозы (Threats) – это факторы, потенциально ухудшающие положение организации на рынке. Для того, чтобы провести анализ необходимо: - определение основного направления развития предприятия. Необходимо взвешивание силы и оценка рыночной ситуации для того, чтобы понять можно ли двигаться в определенном направлении и как это лучше сделать (SWOT-анализ); - установление перед предприятием целей, учитывая его реальные возможности; - проведение SWOT-анализа, который можно свести к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы надо внести сильные и слабые стороны предприятия рыночные возможности и угрозы. [50]

Сильными сторонами предприятия является то, в чем это предприятие преуспевает или же особенность, которая предоставляет дополнительные возможности. Сила может заключаться в опыте предприятия, доступе к уникальным ресурсам,

наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки. В слабых сторонах предприятия отсутствует нечто важное для работы предприятия или то, что не удастся по сравнению с остальными компаниями и может поставить предприятие в неблагоприятное положение. Примером слабых сторон является очень узкий ассортимент выпускаемых товаров, отрицательную репутацию компании на рынке, недостаточность финансирования, плохой сервис. Рыночными возможностями являются благоприятные обстоятельства используемые предприятием для того, чтобы она могла их использовать в получении преимуществ.[\[51\]](#) Примером рыночных возможностей является ухудшение позиций конкурентов, высокий рост спроса, появление новейших технологий производства продукции, возрастание уровня доходов населения. Заметим, что возможностями с точки зрения SWOT - анализа могут являться не все возможности, существующие на рынке, а лишь те, которые используются. [\[52\]](#) Рыночными угрозами являются события, при наступлении которых может сказаться неблагоприятное воздействие на предприятие. Например: появление на рынке новых конкурентов, возрастание налогов, изменение запросов покупателей, понижение рождаемости. Для различных предприятий один и тот же фактор может являться угрозой и возможностью. Если привести пример магазина, который торгует дорогими продуктами, возрастание дохода населения может быть возможностью, потому что это приводит к увеличению количества покупателей. Но если для магазина-дискаунтера этот фактор становится угрозой, его покупатели при росте зарплаты могут уйти к конкурентам, которые предлагают лучший сервис.

## **3.2 Сильные и слабые стороны предприятия**

Шаг 1 - определение сильных и слабых сторон предприятия. Для определения сильных и слабых сторон предприятия нужно: - привести перечень параметров, по которому оценивается предприятие; - по каждому параметру определяется, что может являться сильной стороной предприятия, а что - слабой; - из всего списка выбираем самые важные сильные и слабые стороны предприятия и заносим их в матрицу SWOT - анализа пример. Для того, чтобы оценить предприятие пользуются основными параметрами: - Организация - в этом случае оценивается квалификация сотрудников, их заинтересованность в улучшении работы предприятия, взаимодействие между отделами предприятия. Производство - здесь оценивается производственная мощность, качество и степень износа оборудования, качество

товара, выпускаемого предприятием, при необходимости наличие патентов и лицензий, себестоимость продукции.[\[53\]](#) Финансы – их оценивают издержками производства, доступностью капитала, скоростью оборота капитала, финансовой устойчивостью предприятия, прибыльностью бизнеса. Инновации - в этом случае оценивается частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, их новизна, сроки окупаемости средств, которые вложены в разработку новинок. Маркетинг - здесь оценивается качество товаров-услуг, как это качество оценивается потребителями, известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация предприятия, эффективная модель сбыта, разнообразие предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала.[\[54\]](#) Шаг 2. –Определение рыночных возможностей и угроз. Вторым шагом SWOT-анализа является оценка рынка. На данном этапе можно оценить ситуацию вне предприятия – можем увидеть возможности и угрозы. Методика по которой определяются рыночные возможности и угрозы может быть идентичной методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- Составляется перечень параметров, для оценки рыночной ситуации; - Определяются возможности и угрозы предприятия по каждому параметру; - Из всего перечня выбираются самые важные возможности и угрозы построения матрицы SWOT- анализа. Основой может считаться нижеследующий перечень параметров: Факторы спроса – в этом случае целесообразней принять во внимание объем рынка, темп роста рынка или его сокращение, структуру спроса на продукцию рассматриваемого предприятия.[\[55\]](#) Факторы конкуренции – учитывается число главных конкурентов, появление на рынке товаров-заменителей, высота барьера входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка. Факторы сбыта - уделяется внимание числу посредников, наличию сетей распределения, условиям поставки материалов и комплектующих.[\[56\]](#) Экономические факторы учитывают курс рубля, уровень инфляции, изменение доходов населения, налоговой политики государства. Политические и правовые факторы - в этом случае оценивают политическую стабильность в стране, правовую грамотность населения, уровень законопослушности и коррумпированность власти.[\[57\]](#) Научно-технические факторы - принимают степень развития науки, внедрение инноваций в промышленное производство, государственную поддержку развития науки. Социально-демографические факторы - учитывается численность и половозрастная структура населения региона, где работает предприятие, уровень рождаемости, смертности и занятость населения. Социально-культурные факторы – в этом случае учитываются традиции и ценности общества, культура потребления товаров и

услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей.[\[58\]](#) Природные и экологические факторы – в этом случае принимают в расчет климатическую зону, где работает предприятие, вид окружающей среды, а также то как общественность относится к защите окружающей среды. Международные факторы – где необходим учет стабильности в мире, присутствие локальных конфликтов. Шаг 3. Сравнение сильных и слабых сторон существующего предприятия с возможностью и угрозой рынка. Сравнение этих сторон с возможностями и угрозами рынка дает возможность ответить на нижеследующие вопросы которые касаются дальнейшего развития бизнеса: Как пользуются открывшимися возможностями, используя сильные стороны предприятия? Какие мешают слабые стороны предприятия? Какими сильными сторонами нейтрализуются существующие угрозы? Каких угроз, больше всего нужно опасаться? Чтобы сопоставить возможности предприятия условиям рынка применяют матрицу SWOT-анализа. SNW – анализ – это более совершенный SWOT-анализ. Strength - сильная сторона, Neutral - нейтральная сторона, Weakness - слабая сторона.[\[59\]](#) SNW – анализом предлагается среднерыночное состояние (N) в отличие от анализа слабых и сильных сторон. Основной причиной добавления нейтральной стороны является, то что чаще для победы в конкурентной борьбе оказывается достаточным состояние, если конкретное предприятие находится в состоянии N относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям, и только по одному в состоянии S. PEST – анализ является инструментом, предназначенным для того, чтобы выявить: политические (Policy), экономические (Economy), социальные (Society), технологические (Technology) стороны внешней среды, влияющие на стратегию компании. Политику изучают потому, что ею регулируется власть, определяющая среду компании и получение ключевых ресурсов для ее деятельности. Основной причиной изучения экономики является создание картины распределения ресурсов на уровне государства. Это представляет собой важнейшее условие деятельности предприятия. Важнейшие потребительские предпочтения можно определить при помощи социального компонента PEST – Анализа. Технологическая компонента является последним фактором и целью ее исследования считают выделение тенденций в технологическом развитии, являющихся причинами изменений и потерь рынка, а также создания новых продуктов. [\[60\]](#) Основные положения PEST – Анализа: Так как все эти компоненты тесно взаимосвязаны, то стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент достаточно системный. Мы не полагаемся лишь на эти компоненты внешней среды, потому что реальная жизнь намного многообразнее. PEST – Анализ не может быть общим для всех организаций. Для каждой организации есть свой

особый комплект ключевых факторов. Профиль среды. Для проведения анализа среды применяется метод составления ее профиля.[\[61\]](#) Этот метод применяют для того чтобы составить профиль отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. При помощи метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость при организации отдельных факторов среды.[\[62\]](#) Метод взвешивания каждого фактора. Метод взвешивания каждого фактора существующего для измерения значимости каждого фактора для определенной организации является другим вариантом анализа внешней среды путем составления перечня внешних опасностей и возможностей организации. Взвешивание фактора можно осуществить от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное).[\[63\]](#) Воздействие фактора - от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 (сильное воздействие, серьезная опасность). Более благоприятные возможности можно обеспечить технологической силой организации. Очень большая опасность предполагается в конкуренции от зарубежных фирм. После анализа перечня руководством должна быть проведена оценка сильных и слабых сторон организации. При этом она должна иметь наибольшее представление о внутреннем потенциале, о внешних проблемах и недостатках организации. Таким образом, был проведен анализ внешней и внутренней среды организации, дана оценка состояния и перспективы развития важных, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды.

## **Заключение**

Главным и основным понятием в менеджменте является организация. Любая организация может находиться и функционировать в среде. Любое действие всех организаций может быть возможным лишь в том случае если, средой допускается его осуществление. Внутренняя среда - это источник ее жизненной силы. В ней заключается потенциал, который необходим для того, чтобы организация функционировала. Внутренняя среда в то же время может быть источником проблем и даже гибели организации. Внешняя среда - это источник, который питает организацию ресурсами. Организация постоянно обменивается с внешней средой. Этим она обеспечивает себе возможность выживания. Такие моменты являются предметами каждодневного внимания со стороны менеджера. Ввиду того основной задачей работы является рассмотрение элементов внутренней и внешней среды организации находящихся в постоянном взаимодействии. Анализ среды

является важным для разработки стратегии организации и весьма сложным процессом, требующим внимательное отслеживание процессов, которые происходят в среде, оценки и установления связи между факторами и между сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностью и угрозой, заключенными во внешней среде. Ясно, что, если организация не знает среды, то она не может существовать. Организацией изучается среда, обеспечивающая себе успешное движение к своим целям, вырабатывающая стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающая ей более комфортное существование. Рассматривая и анализируя внешнюю и внутреннюю среду организации, мы можем привести основные выводы по данной теме. Внутренние переменные являются ситуационными факторами внутри организации являющиеся контролируемыми и регулируемые. Основные переменные внутренней среды организации требующие внимания руководства это: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей связанности их можно рассмотреть, как социотехнические подсистемы. Если одна из них изменяется, то это в определенной степени может влиять на другие. При совершенствовании одной переменной, например технологии не обязательно приводит к повышению производительности, в том случае, если такое изменение сказывается отрицательно. Внутренние переменные, от которых зависимы внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствуют достижению общих целей организации. Но успех организации также может быть зависим от внешнего окружения организации. Без него не может быть возможен жизненный цикл любой организации. Руководителем должно учитываться внешнее окружение. Факторы, которые оказывают непосредственное влияние на организацию, относят к среде прямого воздействия. Остальные факторы мы можем отнести к среде косвенного воздействия. Как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения связаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда обладает свойствами сложности и неопределенности. Таким образом, можно сделать вывод, что внешние факторы вместе с факторами внутренней среды могут оказывать решительное действие на работу организации. Все переменные переплетены и оказывают влияние друг на друга. Менеджером должны быть проанализированы все эти факторы, не упуская ни одного и должно быть принято верное решение.

## **Список использованной литературы**

- 1. **Нормативно-правовые акты**

1. Приказ Министерства экономики РФ от 1 октября 1997 г. № 118 «Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)» [Электронный ресурс] – СПС «Гарант», 2012
2. Трудовой кодекс Российской Федерации – М.: «Гарант», 2013

### **1. Монографии и учебные пособия**

3. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учебное пособие /Л.Е.Басовский.- Москва: ИНФРА.- М, 2014.- 256 с.
4. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник /О.С.Виханский, А.И.Наумов.- 5-е изд., стер.- Москва: Магистр: ИНФРА.- М, 2014.- 576 с.
5. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие /В.Ф.Володько.- Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010.- 303 с.
6. Воропаев, С.Н. Менеджмент: учебное пособие /С.Н.Воропаев, В.Д.Ермохин; Международная ассоциация "Агрообразование".- Москва: КолосС, 2011.- 246 с.
7. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие /И.И.Мазур и др.- Москва: Елима, 2012.- 776 с.
8. Глухов, В.В. Менеджмент: для экономических специальностей /В.В.Глухов.- Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2013.- 600 с.
9. Гончаров, В.И. Менеджмент: учебное пособие /В.И.Гончаров.- Минск: Современная школа, 2011.- 635 с.
10. Грушенко, В.И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие.- Москва: ИНФРА.- М, 2014.- 288 с.
11. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] /Л.Дафт.- Санкт-Петербург: Питер; Питер Пресс, 2012.- 863 с.
12. Зиновьев, В.Н. Менеджмент: учебное пособие /В.Н.Зиновьев, И.В.Зиновьева.- Москва: Дашков и К<sup>о</sup>, 2011.- 477 с.
13. Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учебник /Г.Б.Казначевская.- Ростов-н-Дону: Феникс, 2012.- 452 с.
14. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров /Э.М.Коротков.- Москва: Юрайт, 2012.- 640 с.
15. Костин, В.А. Менеджмент: учебное пособие /В.А.Костин, Т.В.Костина.- Москва: Гардарики, 2012.- 334 с.
16. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие /Н.Ю.Круглова.- Москва: КноРус, 2011.- 499 с.
17. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям /А.В.Тебекин, Б.С.Касаев.- Москва: КноРус, 2014.- 407 с.
18. Менеджмент: пособие /И.В.Балдин, Г.Е.Ясников.- Минск: БГЭУ, 2011.- 305 с.

19. Менеджмент: учебник /С.И.Ашмарина и др.; под редакцией С.И.Ашмариной.- Москва: Читай!: Рид Групп, 2011.- 572 с.
20. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям /А.В.Игнатьева; под редакцией М.М.Максимцова, М.А.Комарова.- Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 320 с.
21. Менеджмент: учебное пособие /В.Н.Зиновьев, И.В.Зиновьева.- Москва: Дашков и К, 2013.- 477 с.
22. Основы менеджмента: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям /Н.Д.Эриашвили; под редакцией И.В.Бородушко и В.В.Лукашевича.- Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.- 270 с.
23. Основы менеджмента: учебник по специальности "Менеджмент организации" /А.И.Афоничкин; под редакцией А.И.Афоничкина.- Санкт-Петербург: Питер, 2012.- 522 с.
24. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент организации" /Э.М.Коротков.- Москва: Дашков и К.- Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2012.- 254 с.
25. Современный менеджмент: учебник /под ред. М.М.Максимцова, В.Я.Горфинкеля.- Москва: ИНФРА.- М, 2014.- 299 с.

#### **1. Периодические издания**

26. Гудий Ю.С. Внутренняя и внешняя среда организации [Электронный ресурс] //Nota Bene: экон. интернет-журнал. – 2012. – Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage19.htm>.
27. Наумов А.В., Головков А.Н. Промышленные комплексы как форма пространственных интеграционных образований //Научные труды Вольного экономического общества России. – 2011. – № 2. – С. 165–177.
28. Теория внутренней и внешней среды в управлении процессами интеграции бизнеса //«Российское предпринимательство» № 12 Вып. 2 (198) за 2011 год, стр. 46-51.
29. Хмельникова, Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации /Н.В. Хмельникова //Менеджмент в России и за рубежом.- 2014.-№1.- с.119-126

#### **1. Интернет-ресурсы**

30. PEST-анализ //[Электронный ресурс] /2014- Режим доступа: "justify".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: 02.05.2014.