

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Современное состояние российской экономики характеризуется тем, что она находится в глубоком системном кризисе, который выражается в значительном спаде производства, разрушении экономического, производственного и интеллектуального потенциала, снижении уровня жизни большинства населения. Трудности рыночных преобразований во многом связаны с недостаточным вниманием к разработке стратегии развития в экономике, которая позволяет идти в планировании «от будущего к настоящему», использовать современные научные теории и методы принятия решений.

В этой связи коренные изменения должны коснуться стратегии развития предприятия, поскольку разработка теоретических основ стратегии фирмы и их внедрение в реальную практику выступит важнейшим условием создания стабильности хозяйственной деятельности предприятия. Это, в свою очередь, не только создаст положительный эффект для предприятия, но и стабилизирует окружающую экономическую среду.

В решении этих теоретических и практических задач наибольшее значение приобретает разработка перспективных направлений и форм развития предприятия, что дает возможность создавать экономические модели и исследовать деятельность промышленного предприятия при различных вариантах альтернатив хозяйственных условий.

Учитывая многогранность проблемы формирования стратегии предприятия и ее взаимосвязь с факторами внешней и внутренней среды, а также с элементами эффективного управления предприятием, вопросы процесса разработки и реализации стратегии предприятия исследовались многими зарубежными и отечественными учеными. Среди зарубежных ученых следует упомянуть Д. Абелла, И. Ансоффа, Р. Ванделя, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томсона, а среди отечественных ученых – О.С. Виханского, В.В. Глушенко, А.П. Градова, Ю.М. Гусева, П.Б. Забелина, М.И. Круглова, Б.З. Мильнера и другие.

Целью курсовой работы является анализ функционирования предприятия, исследование видов предприятий, его внутренней и внешней среды с учетом

специфики и особенностей их адаптации к рыночной экономике.

В соответствии с поставленной целью, необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть понятие и сущность предприятия;
- представить классификацию предприятий;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- разработать пути повышения деятельности предприятия.

Предмет исследования: процесс функционирования предприятия.

Объект исследования: предпринимательская среда ООО «Фармленд».

Методологической и теоретической основами курсового исследования послужили фундаментальные концепции, представленные в трудах ученых, в материалах научных конференций.

В процессе работы использовались следующие методы исследования: системный, аналитический, статистический, историко-сопоставительный, экономико-математического моделирования, экспертных оценок, структурно-функционального анализа.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ВО ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ**

### **1.1. Понятие и сущность предприятия**

В соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации (ГК РФ) юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и (или) распределяющие

полученную прибыль между участниками называются коммерческими организациями [1].

Следует отметить, что понятия «фирма» и «предприятие» – кардинально различные категории экономической науки, хотя в литературе, как зарубежной, так и отечественной, они иногда отождествляются. Если хозяйственное звено является юридическим лицом, то оно уже представляет собой субъект бизнес-деятельности, будь то фирма или предприятие. Вместе с тем, в экономическом лексиконе часто термин «фирма» используется как обобщающее понятие: фирма может включать как одно, так и несколько предприятий и производств. Под предприятием же, как правило, подразумевается однопрофильное, однопродуктное производство [5].

Главная цель предприятия – получение максимальной прибыли в долгосрочной перспективе. Для осуществления главной цели предприятие решает ряд задач:

1. Выпуск высококачественной продукции (выполнение работ, оказание услуг) в соответствии со спросом и потребностями потребителя.
2. Рациональное использование производственных ресурсов с учетом их взаимозаменяемости.
3. Разработка стратегии и тактики поведения предприятия.
4. Внедрение новых технологий, освоение новой техники.
5. Забота о своих работниках, их росте и квалификации кадров, повышении содержательности труда.
6. Обеспечение конкурентоспособности предприятия и продукции, поддержание благоприятного имиджа предприятия.
7. Проведение гибкой ценовой политики и осуществление других функций.

Предприятие в условиях рыночной экономики самостоятельно осуществляет свою деятельность, само определяет организационно-правовую форму, ассортимент и объемы производства продукции, выбирает контрагентов, с которыми будет сотрудничать, решает вопросы оплаты труда, ценообразования, распоряжается полученной прибылью, оставшейся после уплаты налогов.

Обладая самостоятельностью, предприятие в условиях рынка несет полную материальную ответственность за результаты своей хозяйственной деятельности, отвечает за нарушение договорных, кредитных, налоговых обязательств и иных правил, предусмотренных законодательством.

На эффективность работы предприятия в условиях рыночной экономики влияют самые разнообразные факторы, которые можно объединить в две группы: внутренние и внешние. К внутренним факторам, от которых зависит деятельность предприятия, относятся личность руководителя, а также способность его команды управлять предприятием в условиях рынка: инвестиционная и инновационная политика предприятия, совершенствование организации производства и труда, управления предприятием, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе и другие [11].

Эффективность работы предприятия в условиях рынка в значительной степени зависит от внешних факторов, которые можно классифицировать по группам, связанным:

- с изменением конъюнктуры внутреннего и мирового рынка. В основном это проявляется в изменении спроса, предложения, колебании цен;
- с изменением политической обстановки как внутри страны, так и в международном масштабе;
- с инфляционными процессами;
- с деятельностью государства.

В условиях рыночной экономики, при существовании жесткой конкуренции и возникновении порой непредсказуемых ситуаций, предприятия постоянно подвергаются риску, связанному с их производственной и коммерческой деятельностью. Наличие риска заставляет производителя экономить финансовые и материальные ресурсы, осуществлять постоянный поиск наиболее эффективных коммерческих сделок, новых проектов и так далее.

Таким образом, существование риска является постоянным и сильнодействующим фактором, повышающим эффективность деятельности предприятия [4].

Предприятие рассматривается в качестве производственной системы, так как ему присущи все характерные для системы признаки:

- производственно-техническое единство, выражающееся в общности процессов производства;
- организационно-экономическое единство – наличие единого руководства, единого производственного коллектива, взаимосвязь плана производства с обеспечивающими его выполнение материальными, техническими и финансовыми ресурсами;
- хозяйственная самостоятельность, предусматривающая самообеспеченность необходимыми основными и оборотными средствами для осуществления производственной деятельности, самостоятельный сбыт своей продукции, наличие самостоятельной законченной системы отчетности и бухгалтерского баланса.

Предприятие представляет собой динамичную систему, обладающую способностью претерпевать изменения, переходить из одного качественного состояния в другое, оставаясь в то же время системой благодаря таким ее свойствам, как:

- результативность (способность получать эффект, создавать нужную потребителю продукцию);
- надежность (устойчивое функционирование, обеспечиваемое внутренними резервами, системой управления, коопераций с другими производственными системами);
- гибкость (возможность производственной системы приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды);
- долговременность (допустимость временного изменения процессов функционирования в желательном направлении под влиянием управляющих воздействий. Управляемость обеспечивается внутренними резервами, разделением системы на подсистемы, а также ограничением размеров системы) [24].

Последнее свойство системы позволяет говорить о предприятии как саморегулирующейся системе, которая способна приспосабливаться как к внутренним, так и к внешним изменениям. Однако саморегуляция может осуществляться лишь до определенных пределов. Необходимо четко регламентировать деятельность предприятия, вытекающую из его задач, чтобы можно было определять конкретные организационные принципы его строения, внешние и внутренние связи, то есть, чтобы по отношению к внешней среде оно выступало как самостоятельная система.

Таким образом, под предприятием как коммерческой организацией понимается самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством и обладающий правами юридического лица, который на основе использования закрепленного за ним имущества производит продукцию, выполняет работы и оказывает услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Деятельность предприятия регламентирует его устав, который утверждается при создании предприятия. В уставе прописываются правила, устанавливающие порядок, организацию работы предприятия, а также условия реорганизации и ликвидации.

## **1.2. Внешняя и внутренняя среда организации**

Любая организация существует и функционирует во взаимосвязи со множеством факторов. Эти факторы по разному воздействуют на организацию и оказывают очень существенное влияние на возможности организации, ее перспективы и стратегию. Совокупность факторов взаимодействия рассматривается в менеджменте как среда организации.

Внешняя среда – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности [18].

Внешнюю среду нужно рассматривать с двух точек зрения: ее изменчивости (насколько она стабильна или не стабильна) и однородности (насколько внешняя среда сложна – состоит из множества различных элементов или насколько проста – включает несколько легко выделяемых элементов). Взаимодействие этих двух аспектов (изменчивости и однородности) позволяет определить степень неопределенности, создаваемой внешней средой [9].

Организации, работающие в динамической (изменчивой), но простой внешней среде, а также компании, работающие в стабильной, но сложной внешней среде, имеют умеренную степень неопределенности при принятии решений. Очевидно, что компании, работающие в однородной (простой) и стабильной внешней среде, испытывают наименьшую степень неопределенности. И наоборот, компании, работающие в изменчивой и сложной внешней среде, имеют наибольшую степень неопределенности и являются наиболее рисковыми [3].

Изменения во внешней среде организации, если они не диагностируются вовремя и если руководство не воспринимает их серьезно, могут в конечном итоге привести к серьезным экономическим проблемам и экономическому кризису.

Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния. Факторы влияния могут быть следующими:

- экономические факторы;
- правовые факторы;
- политические факторы;
- технологические факторы;
- факторы социального характера;
- природные факторы [2].

Данные факторы никак не зависят от деятельности предприятия, но они оказывают очень сильное влияние на его нормальное функционирование и развитие, поэтому требуют особого внимания со стороны руководства. Однако воздействие этих факторов на различные предприятия может быть совершенно разным. Предприятие само определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результат его деятельности как в текущий момент, так и в будущем. Предприятие должно проводить исследования и разрабатывать конкретные методы для ограничения воздействия негативных факторов, которые влияют на его деятельность в большей степени.

Внешняя среда предприятия довольно разнообразна, поэтому учитывать все факторы нет смысла. Достаточно определить первоочередные проблемы. Для учета влияния на предприятие факторы внешней среды разделяют на две группы:

- микросреда;
- макросреда.

Макросреда – это совокупность всех природных и социальных условий, в которых осуществляется жизнедеятельность человека и различных социальных групп. В более узком смысле – макросреда представляет собой систему господствующих в стране общественных отношений [14].

Макросреда включает следующие подуровни: экономика, политика, законодательно-правовая среда, органы государственного контроля (надзора), культура, социум (группы влияния), технология, география.

Микросреда описывается состоянием отраслевого рынка и включает покупателей, конкурентов, инвесторов, предприятия смежных отраслей.

Таким образом, средой является субъектов и сил, действуют за фирмы и влияют возможность организации и поддержать выгодные с клиентами.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;



- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и другое.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

Среда влияет на действия организации. Способность выживать на рынке зависит от факторов внешней и внутренней среды, они обуславливают возможности организации адаптироваться к требованиям рынка. Среда, в которой находится организация, называется внешней. Среда, входящая в состав организации, - внутренней.

Деление на внутреннюю и внешнюю среду - один из основных постулатов современной теории менеджмента. Среды классифицируются в литературе по-разному, но общий состав элементов внутренней и внешней среды в целом стал общепринятым.

Внутренняя среда включает в себя основные элементы и подсистемы организации, которые обеспечивают функционирование всех организационных процессов.

Внешняя среда - это факторы, объекты, условия функционирования, которые находятся вне прямого контроля организации, но соприкасаются с ней и влияют на ее поведение. При этом сама организация может изменять условия внешней среды, но только косвенными действиями, в основном это происходит через активные действия на рынке.

Элементы внешней и внутренней среды в совокупности составляют тот мир, в рамках которого организация осуществляет свою деятельность. Состав этих элементов важен для разработки стратегии поведения организации. Перед началом стратегического планирования необходимо провести анализ составляющих внутренней и внешней сред, чтобы увидеть, как они воздействуют на организацию и процесс производства продукции или услуг. Внутренняя среда обладает определенным потенциалом, дает набор возможностей для реагирования на изменения рынка, поведение конкурентов. Внешняя среда создает условия, при которых потенциал либо может, либо не может реализоваться.



Рисунок 1. Состав внутренней и внешней сред организации

Факторы внутренней среды больше всех поддаются контролю со стороны менеджера, но иногда случаются и такие ситуации, когда фактор внутренней среды изменить невозможно или трудно (например, время затратную технологию производства, усовершенствование которой потребует больших финансовых ресурсов или инноваций), и тогда нужно преодолевать сопротивление и со стороны внутренней среды.

К фоновому окружению организация может только приспособливаться, но целенаправленно влиять на него она не в состоянии. Политика государства, состояние рынка и многие другие обстоятельства подавляющему большинству организаций неподвластны — их приходится «принимать к сведению» и либо подчиняться, либо «уходить» от их воздействия, либо пытаться теми или иными способами нейтрализовать последствия.

Руководство организации должно быстро улавливать изменения во внешней и внутренней среде, ясно осознавать их значение как в настоящем, так и в будущем, и выбирать наилучший вариант реакции в пределах существующих ресурсов. От того, насколько адекватно воспринимается менеджерами внешняя среда, зависит качество разрабатываемых решений. Речь идет, прежде всего, о выборе направлений развития, рынков и оптимальных технологий.

Поскольку ограниченность ресурсов трудно преодолима, особенно в краткосрочном периоде, на деле организация может реагировать лишь на некоторые изменения среды, а остальные — игнорировать. И от того, насколько правильно она сумеет их выбрать, зависит ее будущее.

Таким образом, изучение внешнего окружения предприятия помогает получить важные результаты. С помощью него организация определяет время, необходимое для прогнозирования возможностей, для составления плана, если возникнут непредвиденные обстоятельства, время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

После проведения анализа внешней среды и получив данные о возможных угрозах и наоборот новых возможностях для организации, необходимо провести анализ внутренней среды, чтобы можно было обоснованно дать оценку внутренним силам организации и выявить слабые стороны.

По сути, анализ внешней и внутренней среды – это выявление слабых и сильных сторон предприятия, а так же внешних угроз и возможностей для развития. Обладая полной информацией, менеджер компании способен на успешные управленческие решения.

Отсюда можно сделать вывод, что между внешней и внутренней средой предприятия существует тесная взаимосвязь. Внешние факторы предприятия, безусловно, оказывают влияние на внутреннюю структуру и на все предприятие в целом. Только проведя анализ и внешней и внутренней среды предприятия, хорошо изучив все факторы и учтя все нюансы, можно выработать правильную

конкурентоспособную стратегию с наименьшими рисками.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФАРМЛЕНД»**

### **2.1. Анализ системы управления ООО «Фармленд»**

Общество с ограниченной ответственностью «Фармленд» основано в 2007 году и является аптечной организацией.

Основной целью деятельности ООО «Фармленд» является получение прибыли.

ООО «Фармленд» является аптечной организацией, для функционирования которой характерны основные черты фармацевтического рынка России, а именно:

- товары в ООО «Фармленд» представлены в наиболее широком ассортименте: длительного и кратковременного пользования; массового, выборочного и эксклюзивного спроса; жизненно важные препараты;
- ассортиментная политика в аптеке реализуется через изучение потребностей потребителей, а также завоевание новых через оптимизацию ценовой политики;
- с поставщиками менеджеры аптеки строят отношения на договорной основе.

ООО «Фармленд» является аптекой готовых лекарственных форм – аптека занимается только продажей лекарств, изготовленных на заводах фирм-производителей.

Миссия ООО «Фармленд» – нести здоровье людям. Стратегическая задача аптеки ООО «Фармленд» – увеличение объемов сбыта качественных лекарственных препаратов.

Чтобы достичь своих целей, ООО «Фармленд» стремится быть на шаг впереди своих конкурентов. Постоянно совершенствуясь, предприятие старается решить проблемы каждого клиента быстро и эффективно, обеспечивая его современными и качественными препаратами и товарами для здоровья.

Интересные и выгодные условия работы с оптовыми организациями позволяют выстраивать грамотную политику в ценообразовании, делая цену на лекарственные средства максимально доступной. Создаваемая система качества гарантирует защиту клиентов от приобретения фальсифицированной продукции. Приоритетным является постоянное и фактически непрерывное обучение персонала грамотному и качественному обслуживанию покупателей.

В соответствии с основными видами своей деятельности предприятие осуществляет взаимоотношения с юридическими и физическими лицами на основе договоров по реализации товаров; самостоятельно планирует и осуществляет хозяйственную деятельность, исходя из реального спроса и в пределах направления деятельности.

В структуре управления с позиции уровней иерархии используются вертикальные и горизонтальные связи.

Организационная структура ООО «Фармленд» представлена на рис. 1.

Директор

Провизор

Главный

бухгалтер

Фармацевт

Склад

Отдел закупок

Фасовщики

Водитель-экспедитор

Бухгалтер

Продавец-консультант

Рис. 1. Организационная структура ООО «Фармленд»

Таким образом, можно сказать, что структура управления в ООО «Фармленд» построена на основе вертикальной иерархии управления и базируется на строгой подчиненности низшего звена управления высшему.

Существующую структуру ООО «Фармленд» можно охарактеризовать как функциональную. При данной структуре все виды деятельности всех уровней организации объединяет выполнение общей функции. Использование данной организационной структуры в аптечной организации «Фармленд» обусловлено необходимостью соблюдения высокого уровня компетентности в области фармацевтики, а также важнейшей ролью соблюдения принципов экономичности в аптеке. Все перечисленные условия имеют место в ООО «Фармленд».

Существующая лишена излишнего по разным и дублирования функций. Основной функциональной структуры – реагирование на в среде – частично ежедневной близостью и его доступностью персонала. Таким имеет место горизонтальных связей подразделениями.

Функциональная структура для ООО «Фармленд» оправдана, особенно при условии активного участия собственников в оперативном управлении бизнесом в должностях генерального и заместителя директора.

Проведем исследование динамики основных технико-экономических показателей ООО «Фармленд» на основе данных таблицы.

Таблица 1

Технико-экономические показатели ООО «Фармленд»

Наименование показателей	Годы			Отклонение, (+,-)		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	15724	17396	19118	1672	1722	10,6	9,9

2. Среднесписочная численность работающих, чел.	12	13	15	1	2	8,3	15,4
3. Среднегодовая выработка, тыс.руб.	1310,3	1338,2	1274,5	27,9	-63,7	2,1	-4,8
4. Фонд заработной платы, тыс. руб.	3240	3549	4130	309	581	9,5	16,4
5. Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс.руб.	270,0	273,3	275,3	3,3	2,0	1,2	0,7
6. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	1287	1665	2112	378	447	29,4	26,8
7. Фондоотдача, руб.	12,2	10,4	9,1	-1,8	-1,3	-14,8	-12,5
8. Себестоимость продукции, тыс. руб.	14367	15300	16801	933	1501	6,5	9,8
9. Прибыль от продаж, тыс. руб.	1357	2096	2317	739	221	54,5	10,5
10. Рентабельность:							
продукции,%	9,4	13,7	13,8	4,3	0,1	-	-
продаж,%	8,6	12,0	12,1	3,4	0,1	-	-

Основные экономические показатели ООО «Фармленд» свидетельствуют о следующем. Выручка от реализации продукции в 2017 году выросла на 1672 тыс. руб. или на 10,6%, а в 2018 г. ее рост составил 1722 тыс. руб. или 9,9%, что связано

с ростом цен на товары, а также увеличением численности покупателей. Среднесписочная численность работников выросла на 1 работника в 2017 г., и на 2 человека в 2018 г., что связано с принятием в штат двух фасовщиков и продавца-консультанта.

Опережающий рост выручки от продаж над численностью персонала в 2017 г. повлек за собой рост производительности труда на 27,9 тыс. руб. или на 2,1%, а в 2018 г. произошло снижение производительности труда на 63,7 тыс. руб. или на 4,8% в 2018 г. В связи с ростом численности работников произошёл рост фонда оплаты труда на 309 тыс. руб. или 9,5% в 2017 г. и на 16,4% в 2018 г. Если сравнить темп роста производительности труда и заработной платы, то можно отметить негативную тенденцию, так как рост заработной платы превышает темп роста производительности труда. В этой ситуации часть дополнительного продукта, полученного в результате роста производительности труда, направляется только на повышение оплаты труда персонала. За счет роста фонда оплаты труда повышается среднегодовой уровень заработной платы. Это говорит о том, что администрация аптеки материально стимулирует своих работников.

Себестоимость продаж в 2017 г. выросла на 933 тыс. руб. или на 6,5%, а в 2018 г. ее рост составил 1501 тыс. руб. или 9,8%, что обусловлено ростом объёмов реализации и ростом цен поставщиков на закупку лекарственных средств. Положительной тенденцией можно отметить превышение темпа роста выручки над затратами, в связи с чем происходит рост прибыли от продаж на 54,5% в 2017 г. и на 10,5% в 2018 г. За счет роста прибыли от продаж происходит рост рентабельности продаж и продукции.

Среднегодовая стоимость основных фондов имеет тенденцию к росту. Так в 2017 г. она увеличилась на 378 тыс. руб. или на 29,4%, а в 2018 г. рост их стоимости составил 447 тыс. руб. или 26,8%. Негативной тенденцией следует отметить снижение фондоотдачи, что говорит о неэффективном использовании основных средств.

В целом, исходя из основных технико-экономических показателей, можно отметить, что деятельность ООО «Фармленд» является прибыльной, что выражается ростом доходов и прибыли от продаж. Тем не менее, происходит неэффективное использование основных средств и снижение производительности труда.



## 2.2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Фармленд»

Для анализа внешней и внутренней среды ООО «Фармленд» проведем PEST-анализ, SWOT-анализ и анализ конкурентов.

PEST – это акроним от следующих факторов:

- политический;
- экономический;
- социальный;
- технологический.

Политические факторы. ООО «Фармленд» необходимо следить за изменениями текущего законодательства в области налоговой политики, кредитной политики и ставок рефинансирования ЦБ РФ, законодательства по защите прав потребителей.

Состояние экономики страны. К важнейшим экономическим факторам, оказывающим сильнейшие, как позитивные, так и негативные последствия на деятельность организации, относятся следующие:

- инфляция. В связи с кризисом в стране и введенными санкциями против России, наблюдается рост инфляции и в связи с чем рост цен и запрет на некоторые виды товаров. При этом существующая инфляция приводит к обесцениванию существующих запасов, к обесцениванию денежных средств, возмещающих затраты предприятия, что в конечном итоге заставляет предприятия искать источники пополнения оборотных средств. Таким образом, инфляция может представлять серьезную угрозу для достижения целей аптеки;
- налоговая ставка. По данным Росстата в настоящее время снизилось налоговое бремя. Поэтому данный экономический фактор оказывает позитивное влияние на деятельность ООО «Фармленд» и дает возможность для дальнейшего развития организации. Изменение налоговых ставок приведет либо к положительному, либо отрицательному влиянию на деятельность организации;
- средний уровень заработной платы в отрасли. На предприятии средняя заработная плата ниже, чем в среднем по отрасли (30000 руб.).

Социокультурные факторы. Эти факторы связаны с меняющимися ожиданиями, отношениями и нравами общества. К социальным факторам, которые могут в дальнейшем повлиять на деятельность ООО «Фармленд», относятся следующие:

– демографические факторы. Эти факторы образуют географическое распределение и плотность населения, его уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, уровень образования, миграции, квалификация, уровень заболеваемости по городу и другие;

– культурные факторы. К данным факторам относят традиции, ценности, привычки, морально-этические нормы, стиль жизни, отношение к работе и другие.

Факторы технологической среды включают в себя научные и технологические инновации в отрасли или в обществе в целом, которые позволяют предприятию реализовывать новые товары.

Анализ PEST-факторов внешней среды ООО «Фармленд» представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ PEST-факторов внешней среды ООО «Фармленд»

Фактор	Аргументация	Возможность/ Угроза	Оценка
1	2	3	4
Политические факторы			
Геополитическая ситуация в мире	Ввиду происходящих политических событий в связи с введенными санкциями становятся возможными препятствия для импорта многих групп лекарственных препаратов	Угроза	-2

<p>Установление заградительных таможенных пошлин на импорт товаров</p>	<p>Тенденции к увеличению пошлин за последние несколько лет не наблюдается. Для ООО «Фармленд» высокие таможенные пошлины негативно сказываются на себестоимости продукции.</p>	<p>Угроза -3</p>
<p>Уровень коррумпированности в месте ведения бизнеса</p>	<p>Коррупция в России имеет место и является одной из самых деструктивных внутренних сил в российском государстве. Коррупция существенно препятствует ведению бизнеса. В настоящее время в России ведётся активная борьба с коррупцией, поэтому коррупционные риски постепенно снижаются.</p>	<p>Угроза -1</p>
<p>Экономические факторы</p>		
<p>Динамика курса рубля к доллару США</p>	<p>Снижение курса российской валюты приводит к повышению себестоимости закупки товара и к повышению затрат на транспортировку. В конечном итоге это сказывается на увеличении отпускных цен на реализуемую аптекой продукцию.</p>	<p>Угроза -3</p>
<p>Налоговая нагрузка</p>	<p>Высокая суммарная налоговая нагрузка влияет на предприятие и возможность ее усиления негативно отражается на финансовых результатах</p>	<p>Угроза -2</p>

Инфляция	Рост темпов инфляции увеличивает рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы. Данный фактор оказывает сильное влияние на предприятие	Угроза	-3
----------	--	--------	----

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Уровень жизни населения	Ситуация с оплатой труда отражает общероссийские тенденции - цена труда в Приморском крае растет. Это можно проследить на примере изменения заработной платы по типовым позициям в г. Владивосток.	Возможность	2
Покупательная способность населения	В силу неразвитости некоторых секторов экономики это приводит к дифференциации уровня благосостояния местных жителей, увеличивая уровень социальной напряженности и препятствуя полноценному росту покупательной способности населения.	Угроза	-1
Социальные факторы			
Миграция населения	По данным Росстата во Владивостоке приток населения превышает отток	Возможность	1
Демография	По всем районам Приморского края смертность превышает рождаемость, то есть наблюдается снижение демографического потенциала.	Угроза	-1

Таким образом, политические факторы оказывают серьезное влияние на ООО «Фармленд». При изменении законодательства и расстановке политических сил происходят угрозы на рынке продаж лекарственных средств, так как невыгодные законодательные акты влияют на надежность компании, а снижение надежности компании может привести к банкротству. Изменения, связанные с переменой власти в регионе, его отношения с иностранными партнерами оказывают влияние на текущее развитие рынка продаж.

Уровень инфляции является наиболее важным показателем в анализе экономической системы для торговли. От инфляции напрямую зависят расходы компании.

Стремительный рост цен и давление со стороны инфляции является самой большой сложностью в экономике региона, и эта ситуация является скрытой угрозой стабильности экономики, а следовательно и стабильности всей торговой системы.

Налоговое законодательство может представлять такую угрозу как влияние на прибыль через налоговый пресс. При снижении покупательской способности населения происходит неизбежное падение объемов реализации.

Социальный фактор оказывает прямое влияние на деятельность компании. При оттоке населения в более благоприятные регионы, снижении уровня демографии происходит влияние на количественные показатели покупателей. Но при этом, рост заболеваемости, благоприятно действует на объемы продаж аптеки.

Проведенный анализ глобального макроокружения отрасли показал, что угроз больше, чем возможностей.

Анализ внутренней среды проведем по следующим направлениям:

- организация управления;
- организационная культура;
- кадры;
- финансы;
- маркетинг.

Организация управления. Существующая система внутренней коммуникации базируется на существующей организационной структуре с ярко выраженными

вертикальными связями. Работники, занимающие нижние и средние уровни организации, в своей деятельности строго руководствуются целями и задачами, задаваемыми сверху. Работники, занимающие руководящие должности, получают информацию о деятельности низового уровня и принимают решения в пределах выделенных полномочий.

Существующую структуру ООО «Фармленд» можно охарактеризовать как функциональную. При данной структуре все виды деятельности всех уровней организации объединяет выполнение общей функции. Использование данной организационной структуры в аптечной организации «Фармленд» обусловлено необходимостью соблюдения высокого уровня компетентности в области фармацевтики, а также важнейшей ролью соблюдения принципов экономичности в аптеке. Все перечисленные условия имеют место в ООО «Фармленд».

Организационная культура. В коллективе сформирован общий дружелюбно-деловой тон и спокойная атмосфера. Принято строгое и быстрое выполнение полученных указаний, без обсуждений и комментариев.

Существующая организационная культура определяет принятие решений работниками в отсутствие документированных правил. Просьбы выполнить работу, не прописанную в должностной инструкции, никогда не вызывают возражений.

В качестве символов компании можно рассматривать наличие формы у фармацевтов, провизоров и вспомогательного персонала. Они привлекают внимание потребителей и подчеркивают важность низового персонала.

Кадры. Основа любой компании – это персонал. И это достаточно хорошо понимают в компании ООО «Фармленд». Как уже ранее отмечалось, высшее руководство компании трепетно относится к своим сотрудникам, вникает и интересуется проблемами, которые приходится решать персоналу.

В ООО «Фармленд» система работы с кадрами направлена на текущую деятельность организации. Персонал предприятия ООО «Фармленд» в целом можно охарактеризовать как сбалансированный, с некоторым преобладанием зрелых и опытных работников, поскольку при приёме на предприятие руководство отдаёт предпочтение кадрам, уже имеющим опыт работы в аптечных предприятиях, так как только при наличии опытного персонала возможно успешное функционирование предприятия.

В компании регулярно проводятся тренинги по конкретным препаратам, которые организуются самими компаниями-производителями. Тренинги проходят на базе представительств или в специально арендуемых помещениях. Существует система стимулирования сотрудников по повышению квалификации, что выражается в оплачиваемом отпуске на период учебы.

Финансы. Для оценки финансового состояния проведем анализ ликвидности и платежеспособности в таблице 3, составленной на основе данных Приложения 1.

Таблица 3

Анализ коэффициентов платежеспособности ООО «Фармленд»,

2016-2018 гг.

Коэффициенты	изменение					Норматив
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017	
платежеспособности						
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,127	0,108	0,114	-0,019	0,006	0,2-0,5
Коэффициент быстрой ликвидности	0,213	0,187	0,156	-0,026	-0,031	0,6-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	0,981	0,932	0,965	-0,049	0,033	2,0-3,5

Коэффициент абсолютной ликвидности, который считается как отношение денежных средств к краткосрочным обязательствам в 2017 г. снизился на 0,019 пункта и показывает, что к концу 2017 г. 10,8% краткосрочных обязательств могло быть погашено за счет использования денежных средств. Если сравнить значение показателя с рекомендуемым уровнем (0,2-0,5), то можно отметить, что ООО «Фармленд» имело дефицит наличных денежных средств для покрытия текущих обязательств. В 2018 г. показатель увеличился на 0,006 пункта и показывает, что

11,4% краткосрочных обязательств может погашено за счет денежных средств. Таким образом, несмотря на рост показателя коэффициент абсолютной ликвидности находится на низком уровне.

Коэффициент быстрой ликвидности, который рассчитывается как отношение денежных средств и средств в расчетах к краткосрочным обязательствам за 2017 г. снизился на 0,026 пункта, достигнув к концу 2017 г. 0,187, т.е. предприятие на 18,7% покрывало краткосрочные обязательства денежными средствами и средствами в расчетах, чего недостаточно. К концу 2018 г. показатель снизился на 0,031 пункта, достигнув 0,156. Несмотря на определенный запас оборотных средств, значение коэффициента ниже рекомендуемого уровня (0,6-0,8).

Коэффициент текущей ликвидности, который рассчитывается как отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам за 2016 г. снизился на 0,049 пункта, достигнув к концу 2016 г. 0,932, т.е. предприятие на 93,2% покрывает краткосрочные обязательства ликвидными активами. К концу 2017 г. показатель увеличился на 0,033 пункта, достигнув 0,965. Несмотря на определенный запас оборотных средств, значение коэффициента ниже рекомендуемого уровня (2).

Из всего вышерассмотренного следует, что ООО «Фармлэнд» нельзя назвать полностью платежеспособным.

Маркетинг. Для того, чтобы оценить маркетинговую деятельность ООО «Фармлэнд», проанализируем детальную работу фирмы по следующим направлениям: товарная, ценовая, сбытовая и коммуникационные политики.

Если рассмотреть типичный жизненный цикл товара, то ООО «Фармлэнд» находится на этапе роста, то есть периоде быстрого восприятия товара рынком, быстрого роста продаж и прибыли и на этапе зрелости, то есть происходит замедление продаж связанное с восприятием ранее того или иного товара потенциальным потребителем.

Среди недостатков в работе предприятия можно выделить, прежде всего, то, что руководство недостаточным образом прогнозирует предполагаемый объем увеличения продаж.

У ООО «Фармлэнд» есть своя ценовая политика – предприятие устанавливает цены на различные виды товаров в соответствии с изменением рыночной конъюнктуры. Выбрав ценовую стратегию, ООО «Фармлэнд» готов к повышению или понижению цен под воздействием факторов внешней среды маркетинга. Так, задержка



определенных видов товаров поставщиками, сокращение рыночной доли под давлением конкурентов заставляют ООО «Фармленд» удерживать свои позиции либо их усиливать.

В результате проведения анализа получаем наглядное представление о положении предприятия. Фактически на данном этапе уже можно сделать предварительную оценку положения предприятия по рассмотренным параметрам. На базе проведенного анализ внешней и внутренней среды представим SWOT-анализ с учетом возникших изменений во внешнем окружении (на настоящий момент) (таблица 4).

Таблица 4

SWOT-анализ деятельности ООО «Фармленд»

	Угрозы
Возможности	1. Сильные конкуренты
1. Расширение сферы сбыта в г. Владивосток и Приморском крае	2. Ограниченность потребляемых товаров из-за роста цен
2. Заключение договоров на поставку лекарственных препаратов	3. Изменение предпочтений потребителей
3. Рост доходов населения	4. Уход конкурента с совместно занимаемого рынка.
4. Работа с дополнительными группами покупателей	5. Снижение покупательной способности населения
5. Повышение спроса на товары	6. Финансовый кризис в стране и мире

	Поле СИВ	
Сильные стороны	Стратегия роста	
1. Интеграция с поставщиком товаров, вследствие чего низкая цена поставляемых товаров	Увеличение доли рынка путем вытеснения мелких конкурентов.	Поле СИУ
2. Широкий ассортимент товаров		Стратегия концентрации
3. Удачное месторасположение		Расширение ассортимента товаров
4. Квалифицированный персонал	Выход на новые рынки сбыта с гибкой ценовой политикой, с продукцией, удовлетворяющей потребности покупателей.	Усиление влияния конкурентов, появление новых конкурентов с продукцией ничуть не отличающейся по качеству и ассортименту, но значительно дешевле
5. Имеются постоянные покупатели		

	Поле СЛВ	Поле СЛУ
Слабые стороны		
1. Неэффективное использование маркетинга в хозяйственной деятельности	Стратегия развития рынка	Стратегия стабилизации Сохранение доли рынка
2. Недостаточно четкая рекламная политика	Завоевание большей доли рынка за счет открытия новых дополнительных торговых точек в г. Владивосток	Высокие затраты на транспортные и общехозяйственные расходы, а значит и высокие цены на товар, в совокупности с появлением новых конкурентов или со снижением уровня дохода населения приведут к катастрофическому снижению объемов продаж
3. Неудовлетворительный уровень менеджмента		
4. Высокие транспортные и общехозяйственные затраты		

Таким образом, с помощью SWOT-анализа определено, что ООО «Фармленд» обладает достаточным количеством серьезных проблем и имеет ряд угроз со стороны внешней среды, устранение которых позволит ему укрепить свои конкурентные позиции на рынке и привлечь большое количество покупателей.

С этой целью ООО «Фармленд», в первую очередь, необходимо осуществить следующие мероприятия: привлечение надежных партнеров и поставщиков, внедрение информационных технологий в деятельность предприятия, поддержание широкого ассортимента фармацевтической продукции по умеренным ценам.

## **2.3. Пути повышения деятельности ООО «Фармленд»**

Для совершенствования деятельности ООО «Фармленд» необходимо провести следующие мероприятия:

1. Внедрение дисконтных карт.
2. Создание интернет-сайта аптеки.

## Экономическое обоснование мероприятий:

1. Дисконтные карты. Для ООО «Фармленд» будут использоваться дисконтные карты с первоначальной скидкой в размере 5%. Эти карты будут выдаваться после первой покупки. Далее скидка будет расти до 8%, 10% и 15%. Таким образом ООО «Фармленд» получит ценовое преимущество перед конкурентами, так как цены на товар ООО «Фармленд» на сегодня на уровне основных конкурентов.

Прежде чем получить дисконтные карту покупателю будет предложено заполнить небольшую анкету, где он должен будет указать (Ф.И.О., телефон, адрес). Такие программы притягивают клиентов игровыми элементами (накопить, достичь большой скидки) и побуждают его приобретать именно в данной фирме. Затраты на изготовление дисконтных карт и на установку оборудования для них представлены в таблице 5.

Таблица 5

Сумма затрат на изготовление дисконтных карт и на установку оборудования для них

Затраты, руб.	Количество	Всего (в рублях)
На одну дисконтную карту (размер 87*54 мм, толщина 0,76 мм, белый пластик, 4+4, со штрих-кодом)	15 руб. 1000	15000
Программное обеспечение Frontol Бутик v.4.x	20200 руб. 1	20200
Ридер магнитных карт	4820 руб. 1	4820
Итого	40020	

ООО «Фармленд» для изготовления дисконтных карт обратиться за помощью к ООО «Владкарт». Исходя из данных таблицы 5, затраты на предоставление дисконтных карт покупателям составят: 40020 руб.

В результате внедрения дисконтных карт можно ожидать увеличения выручки от продаж на 10% по расчетам специалистов по маркетингу и себестоимости на 6% за счет роста переменных затрат на процент выручки. Сведем результаты в таблицу 6.

Таблица 6

Ожидаемый экономический эффект от внедрения дисконтных карт в ООО «Фармленд»

Основные показатели	До введения мероприятия	После введения мероприятия	Отклонение
Единовременные затраты на изготовление и установку оборудования для дисконтных карт, в тыс. руб.	0	40	40
Выручка от реализации продукции, в тыс. руб.	19118	21030	1912
Себестоимость реализованной продукции, в тыс. руб.	16801	17791	990
- переменные расходы	9903	10893	990
- постоянные расходы	6898	6898	-
Прибыль от реализации продукции, в тыс. руб.	2317	3239	922

Рентабельность продаж, %	12,1	15,4	3,3
--------------------------	------	------	-----

Срок окупаемости мероприятия:

Ток =  $40 / 3239 = 0,01$  года или 0,3 мес.

Данное мероприятие с малым сроком окупаемости позволяет привлечь новых клиентов за счет выгодных скидок по дисконтным картам, что подтверждает его целесообразность.

2. Создание интернет-сайта. Для наиболее работы необходимо разработать сайт для , соответствующего общей оформлению аптеки, её , целям и миссии. Сайт должен представлять все в аптеке товары, о товаре, компании, , скидках, новости , поиск товаров.

Цель создания web-сайта только – демонстрация в аптеке товаров, и поиск новых , деловых партнёров.

Для создания интернет-сайта можно воспользоваться услугами компании «WebStudio.pro». Стоимость создания сайта с индивидуальным дизайном составляет 65000 руб. Продвижение сайта 12000 руб. в месяц.

Расчет денежных затрат на создание сайта представлен в таблице 7.

Таблица 7

Расчет денежных затрат на создание сайта

Наименование затрат	Стоимость, руб.
Разработка сайта посредством специализированной компании	65000
Продвижение сайта, в месяц	12000
Продвижение сайта в год	144000

Создание данного web-сайта направлено в первую очередь на получение дополнительной прибыли для аптеки «Фармленд», привлечение новых клиентов и увеличения объема продаж.

В результате открытия корпоративного сайта можно ожидать увеличения выручки от продаж на 7% за счет узнаваемости компании и увеличения потока покупателей.

Сведем результаты в таблицу 8.

Таблица 8

Ожидаемая экономическая эффективность от создания собственного сайта

ООО «Фармленд»

Основные показатели	До введения мероприятия	После введения мероприятия	Отклонение
Единовременные затраты на создание сайта, в тыс. руб.	0	65	65
Выручка от реализации продукции, в тыс. руб.	19118	20456	1338
Себестоимость реализованной продукции:	16801	17638	837
- переменные затраты	9903	10596	693
- постоянные затраты	6898	7042	144
Прибыль от реализации продукции, в тыс. руб.	2317	2818	501
Рентабельность продаж, %	12,1	13,8	1,7



Таким образом, как показывают представленные данные в таблице 8, рост выручки от продаж составит 501 тыс. руб. Себестоимость увеличится на 837 тыс. руб. При этом, переменные затраты вырастут на рост выручки, а постоянные затраты увеличатся за счет расходов на продвижение сайта.

В результате рентабельность вырастет на 1,7%.

Срок окупаемости мероприятия:

Ток =  $65 / 2818 = 0,02$  года.

Таким образом, предложенные мероприятия помогут улучшить деятельность аптеки.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проанализированные при подготовке настоящей курсовой работы материалы позволяют сделать следующие выводы.

Предприятие представляет собой ведущее звено экономики. Каждое предприятие осуществляет определённую основную деятельность, в этом его главная цель, смысл существования.

Непосредственным стимулом для организации производства, основания предприятия является перспектива получить прибыль и употребить ее для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и собственника имущества предприятия.

Формы и методы управления, структура органов управления предприятием существенно зависят от его масштабов и профиля.

Предприятие должно иметь такую производственную и организационную структуру, которая могла бы быстро и своевременно реагировать на изменение рыночных условий.

Изучение внешнего окружения предприятия помогает получить важные результаты. С помощью него организация определяет время, необходимое для прогнозирования возможностей, для составления плана, если возникнут непредвиденные обстоятельства, время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Оценивая влияние факторов внешней среды на ООО «Фармлэнд», были выделены две основные группы: угрозы и возможности. В качестве угроз наиболее весомыми являются конкуренция, государственное регулирование цен на ЛС, регулирование максимальной торговой наценки на ЛС. К возможностям относится заболеваемость и численность населения, рост цен на ЛС. Большинство наиболее значительных факторов внешней среды относится к политико-правовым.

Проведя анализ внутренней среды, было отмечено, что аптека «Фармлэнд» имеет следующие слабые стороны. Это, прежде всего, высокий уровень цен на лекарственные средства и парафармацевтические товары. Второй слабой стороной аптеки является скорость обслуживания. Ситуация сложилась таким образом, что потребители лекарственных средств затрачивают много времени на их приобретение. Это вызывает недовольство у некоторых посетителей.

И самой главной слабой стороной является отсутствие действенных мер стимулирования продаж, таких как бонусные, дисконтные карты и так далее.

Таким образом, для совершенствования деятельности ООО «Фармлэнд» были предложены к внедрению следующие мероприятия:

1. Внедрение дисконтных карт.
2. Создание интернет-сайта аптеки.

Представленные мероприятия показывают свою эффективность и целесообразность для внедрения. Так, выручка имеет рост, а также увеличивается рентабельность продаж от действия всех предложенных мероприятий.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая от 30.11.1994 № 51-ФЗ, часть вторая от 26.01.1996 № 14-ФЗ // СПС «Гарант».

2. Болиева И.А. Организационные структуры управления предприятием и внешняя среда // Устойчивое развитие горных территорий. – 2012. – № 2. – С.78 – 82.
3. Бабенкова А. Внешняя и внутренняя среда предприятия проблемы взаимодействия // Общество и экономика. – 2017. – № 12. – С.157 – 172.
4. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
5. Веснин В.Р. Теория организации: учебник. – М.: Проспект, 2017. – 272 с.
6. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. – Люберцы: Юрайт, 2018. – 336 с.
7. Григорян Г.Л. К вопросу о возможности применения PEST-анализа в стратегическом менеджменте // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2017. – № 4. – С. 74 – 76.
8. Голубков Е.П. SWOT-анализ существующие методики и пути их совершенствования // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 5 – 15.
9. Дорофеева В.В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий // Дискуссия. – 2013. – № 5-6. – С.62 – 67.
10. Исаева Н.А. Влияние факторов внешней среды на риск-менеджмент предприятия // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 12. – С. 60 – 63.
11. Коренченко Р.А. Общая теория организации: учебник для вузов. – М.: Проспект, 2012. – 94 с.
12. Козырев Е.Н., Аскеров А.А., Ермоленко А.А. Влияние внешней среды на предпринимательскую деятельность // Устойчивое развитие горных территорий. – 2012. – № 1. – С.92 – 94.
13. Кухлев Б.Е. Применение анализа пяти сил М. Портера и SWOT-анализа для планирования деятельности аграрного предприятия // Региональная экономика : теория и практика. – 2012. – № 5. – С. 52 – 56.
14. Кузнецова С. SWOT -анализ: практика применения // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – №5. – С. 86 – 91.
15. Коробко В.И. Теория управления: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 383 с.
16. Лебедев К.Н. Управленческие воздействия на объекты внешней среды фирмы // Экономические науки. – 2017. – № 9. – С. 167 – 171.
17. Макарова Л.В. Анализ конкурентоспособности предприятия на основе SWOT-анализа // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 2 (34). – С. 30.
18. Мишин И.В. Взаимодействие факторов внутренней и внешней среды российских компаний в условиях вступления в ВТО // Финансовый бизнес. –

2016. – № 6. – С. 35 – 45.
19. Носов В.И. Экономический механизм управления: учебное пособие. - Саратов: Изд-во Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова. 2012. – 80 с.
  20. Семенов И. Стратегическая привлекательность рынка организации // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 110 – 124
  21. Саркисов П., Фасхиев А. Системный анализ предпринимательской среды при стратегическом планировании на предприятиях // Риск. – 2016. – № 1. – С. 441 – 451.
  22. Тарачева О. SWOT-анализ, или способ определения «болевых» точек // Библиотека. – 2016. – №5. – С. 49 – 51.
  23. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.
  24. Третьякова Е.П., Петухова С.В. Теория организации: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2013. – 168 с.
  25. Троянова Е.Н. Современные методы оценки эффективности деятельности предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2017. – № 4. – С. 141 – 144.
  26. Федорищева О.В. Аналитический инструментарий исследования внешней среды предприятия // Аудит и финансовый анализ. – 2018. – № 2. – С. 308 – 311.
  27. Федорова А.В. Власть социальных мифов и внешняя среда современных организаций // Власть. – 2013. – № 4. – С. 123 – 127.
  28. Черенков В.И. Об истории и развитии концепции и техники SWOT-анализа // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – № 6. – С. 434 – 450.
  29. Шпанегель Ф.Ф. Экономические и правовые проблемы воздействия среды бизнеса на субъектов предпринимательской деятельности в современных условиях // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 6. – С. 120 – 124.
  30. Шестопап Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.