# 

# Введение

Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они предопределяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потен­циала на должном уровне. Организация находится в состоянии по­стоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безгранич­ны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегическо­го управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее по­тенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной пер­спективе.

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

Данная работа актуальна тем, что прежде чем определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

Целью данной курсовой работы является изучение теоретической базы для проведения изучения внешней и внутренней среды компании, определение ключевых компонентов обоих сред и предоставление методик для их изучения.

**Глава 1. Внутренняя и внешняя среда организации**

# Раздел 1.1. Внешняя среда

Для принятия эффективных управленческих решений, руководство фирмы должно понимать и анализировать внешнее окружение. Для сканирования внешней среды компании могут использовать исследования и сбор информации, изучение потребительского рынка с помощью рыночных исследований (surveys) и фокус-групп (focus groups). Более того, компании должны постоянно отслеживать события и тренды, происходящие во внешней среде, наряду с отслеживанием действий конкурентов (competitor intelligence).

Отслеживание внешней среды включает в себя сбор информации о социальных, культурных, демографических, экономических, политических, государственных и технологических трендах. Для данной цели работники компании могут использовать как собственные наблюдения, так и другие информационные ресурсы, такие как журналы, периодические издание и газеты.

Для оптимального изучения компонентов внешней среды, в современных исследованиях стратегического менеджмента выделяют общую и конкурентную среду.

## 1.1.1. Общая среда

Факторы, составляющие внешнюю среду компании, могут влиять на то, каким образом она будет разрабатывать и применять стратегии. Общая среда не поддается контролю со стороны фирмы и ее поведение и не может быть спрогнозировано с абсолютной точностью. Внешняя среда слагается из шести основных сил или компонентов:

1. Демографическая компонента

Демографические изменения имеют значительный эффект на то, какие продукты компания будет производить, какой сервис предоставлять, какие рынки и каких покупателей обслуживать.

##### Изменение возраста населения и колебания рождаемости

##### Изменения в этническом соотношении

1. Социокультурная компонента

##### Изменение в культурных ценностях

#### Политическая и законодательная компонента

#### Государственные органы

##### Законотворчество местных органов управление

#### Технологическая компонента

##### Технологические инновации

##### Технологические стандарты

В настоящее время существуют два типа международных стандартов в области качества:

* Стандарты на продукцию, охватывающие в основном вопросы, связанные со спецификой продукции и соответствующей спецификацией процесса производства, а также показателями качества продукции, например, такими, как безопасность (в том числе и экологическая), сохраняемость, надежность, электромагнитная совместимость и т.п.
* Стандарты по обеспечению качества, охватывающие вопросы обеспечения качества поставщиком и распространяющиеся на все сферы деятельности.
* Общемировой организацией стандартизации является ISO, разработавшая стандарты семейства ISO 9000. Более 100 стран мира сотрудничают с ISO через национальные органы по стандартизации. Великобритания сотрудничает через BSI (Британский Институт Стандартов), США – через ANSI (Американский Национальный Институт Стандартов), Россия – через Государственный комитет по стандартизации (Госстандарт).

#### Макроэкономическая компонента

##### Бизнес цикл

##### Уровень дохода

##### Уровень инфляции

#### Международная компонента

##### Экспорт

##### Прямые капиталовложения

##### Лицензирование

**1.1.2. Конкурентная среда**

Конкурентная среда влияет на формирование активной и пассивной составляющих конкурентоспособности фирмы: чем выше интенсивность конкуренции (и, следовательно, более агрессивная конкурентная среда), тем сильнее должна быть развита пассивная конкурентоспособность (для адаптации к конкурентной среде), так как у организации меньше возможностей для влияния на конкурентную среду в силу несопоставимости внутренних сил фирмы с внешними воздействиями.

Активная конкурентоспособность нужна фирме для снижения интенсивности конкуренции: если фирма занимает большую долю рынка, то ее рыночная власть будет выше (и сильнее активная конкурентоспособность), а интенсивность конкуренции со стороны конкурентов ниже.

Для степени интенсивности конкуренции используют обычно модель Майкла Портера. Она описывает функционирование конкурентной среды в рамках пяти основных конкурентных сил:

##### Угроза выхода на рынок новых компаний

Угроза выхода на рынок новых компаний заключается в том, что они добавляют в отрасль новые производственные мощности и тем самым могут уменьшить рыночные доли существующих конкурентов. Кроме того, «новички» могут привнести существенные ресурсы (такие как развитая реклама или большой бюджет НИОКР), которые не были до этого обязательными для успешной деятельности на рынке. Данная угроза тем ниже, чем выше барьеры входа в отрасль.

Барьеры входа разделяются на нестратегические и стратегические барьеры. Нестратегическими называются барьеры, создаваемые фунда­ментальными условиями отрасли, факторами объективного харак­тера и по большей части независимые от деятельности фирмы или слабо поддающиеся ее воздействию.

Различают несколько видов нестратегических или объектив­ных барьеров, среди которых можно выделить такие, как емкость рынка, поло­жительный эффект масштаба производства, абсолютные преимущества уже действующих в отрасли фирм в отношении издержек производства данного товара, необратимые издержки для организации минимально эффективного выпуска, преимущества диффе­ренциации продукта.

1. *Рыночная власть поставщиков*

Рыночная власть поставщиков влияет на цены и качество поставляемых продукции и услуг, что отражается на рентабельности отрасли. Условия, при которых рыночная власть поставщиков высокая включают:

* + Доминирование нескольких поставщиков.
  + Большая концентрация в отрасли поставщиков, нежели чем в отрасли производителей.
  + Недоступность товаров-заменителей.
  + Относительная незначимость производителя для поставщиков.
  + Важность продуктов поставщиков для производителя.
  + Высокая дифференциация поставщиков.
  + Высокие издержки производителя по смене поставщика.
  + Возможности поставщика по прямой интеграции с производителем.

##### Рыночная власть покупателей

Рыночная власть покупателей выражается в их способностях понижать цены в отрасли, путем уменьшения количества покупаемых ими товара, или требовать лучшего качества продукта за ту же цену. Факторы, ведущие к большей рыночной власти покупателей, включают:

* + Большая концентрация, чем в отрасли производителя.
  + Большие объемы покупок.
  + Недифференцированные или стандартные товары и услуги производителя.
  + Угроза обратной интеграции покупателя с производителем.
  + Открытость информации о составе затрат производителя.
  + Высокая ценовая эластичность спроса в отрасли. Если покупатели будут чувствительны к изменениям цен на рынке, то рыночная власть производителя будет небольшой.

##### Угроза появления товаров-заменителей

Наличие заменителей устанавливает верхнюю границу цены на продукт в отрасли. Когда цены существующих товаров поднимаются выше данной границы, покупатели могут переключиться на товары-заменители.

Способы борьбы с заменителями, входящие в активную составляющую конкурентоспособности, состоят в дифференциации продукта или в увеличении затрат потребителя на переключение на товар-заменитель.

##### Конкуренция между существующими компаниями в отрасли

Конкуренция между существующими компаниями в отрасли составляет ядро модели Портера. Интенсивность конкуренции между фирмами будет высокой, если в отрасли присутствуют: большое количество фирм, небольшая степень их дифференциации (эти факторы были рассмотрены в различных типах конкурентной среды), низкий темп роста отрасли, высокие фиксированные затраты, возможность увеличения производственных мощностей только посредством крупных наращиваний, высокие стратегические ставки, высокие барьеры выхода из отрасли по экономическим, стратегическим или эмоциональным причинам.

Интенсивность конкуренции также зависит от типа взаимодействия между конкурентами и скорости происходящих в отрасли процессов.

Типы взаимодействия конкурентов классифицируется по степени конфликта между фирмами: конфронтация, соперничество, соревновательная конкуренция, кооперация (сотрудничество).

Типы конкурентного взаимодействия зависят от активности конкурентоспособности организации в направлении противодействия конкурентам. Противодействие может заключаться в агрессивном ценообразовании (снижении цен), интенсивной рекламной кампании, привлечении органов государственной власти и других влиятельных структур для воздействия на конкурентов.

#### 1.1.3. Стратегические группы

В рамках анализа конкурентной среды может оказать полезной группировка несколько конкурентов конкретной отрасли в отдельные группы. Данные группы формируются из компаний, чьи стратегии схожи между собой, занимают похожие позиции на рынке и они следуют стратегии, используя схожие ресурсы.

Основными характеристиками, по которым компании можно объединить в одну стратегическую группу, являются:

1. Размер компании – компании могут группироваться в стратегическую группу согласно их размера. Относительно размера различают большие, средние и малые компании.
2. Доля на рынке – компании, занимающие приблизительно одинаковую долю на рынке.
3. Географический разброс операций – объединение на основе схожести ведения операций на рынках. Относительно географического разброса выделяют международный, национальный и региональный рынки.
4. Характеристики продукта – группировка согласно этой характеристике происходит на основе схожести по уровню цен и широте ассортимента предлагаемого продукта.
5. Операционный охват – компании могут быть объединены в одну стратегическую группу, если они использует концентрированный (focused) подход к производству, и объединены в иную стратегическую группу если используют диверсифицированный подход.

#### 1.1.4. Анализ развития отрасли

С течением времени многие отрасли проходят через ряд стадий, начиная от роста, переходящего в зрелость и конечному спаду. Этот естественный путь развития компании содержит в себе несколько периодов с характерными для каждого из них проблемами и ошибками.

На определенном этапе роста компания проходит через кризис корпоративных отношений, связанный со структурированием власти в компании. Вслед за этим этапом быстрорастущие компании сталкиваются с проблемой финансирования роста.

Именно в этот момент и возникает потребность в привлечении капитала на фондовом рынке, что заставляет компанию переходить от формы компании закрытого типа к компании открытого типа. Естественно развивающаяся компания осознает необходимость такой трансформации на соответствующем цикле своего развития и вынуждена создавать соответствующие корпоративные отношения.

В случае компаний имеющих сконцентрированный акционерный капитал, у основного собственника возникает дилемма, известная в западной литературе как дилемма инсайдерского контроля: либо сохранять сконцентрированный контроль и расти низкими темпами; либо расти быстрыми темпами, но утратить сконцентрированный контроль.

В первом случае, особенно на быстрорастущих рынках компания может утратить лидирующее положение в отрасли из-за отставания в росте, и, в конце концов, утратить конкурентоспособность.

Во втором случае должна существовать соответствующая система корпоративного управления не только внутри компании, но и соответствующая внешняя среда, в которой компания может оставаться эффективной без концентрации контроля.

#### 1.1.5. Барьеры для перехода из одной отрасли в другую

Барьеры перехода (mobility barriers) защищают стратегические группы от конкуренции с другими стратегическими группами в рамках одной отрасли. Барьеры перехода представляют общую теорию о миграции между несколькими сегментами в одной отрасли. Майкл Портер (1981) пересмотрел идею стратегических групп, когда отметил, что концепция барьеров перехода помогает объяснить как компании, работающие в одной отрасли, могут находиться на разных уровнях.

Для компаний, которые объединены в группу по причине использования одинаковых ресурсов, опыта, активов, барьеры перехода повышают внутренние издержки для того, чтобы перейти в другую отрасль. Например, одним из барьеров перехода может быть длительность отношений с потребителем.

#### 1.1.6.Типы стратегий

В рамках анализа интенсивности конкуренции в отдельной отрасли или стратегической группе, можно выделить четыре вида стратегии, отражающие четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология:

##### Стратегия концентрированного роста

Стратегия концентрированного роста - сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают три других элемента. Конкретными типами стратегий первой группы являются:

* стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;
* стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
* стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, предполагает реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

##### Стратегия интегрированного роста

Стратегия интегрированного роста - предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

* стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;
* стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи.

##### Стратегия диверсифицированного роста

Стратегия диверсифицированного роста - стратегиями данного типа являются следующие:

* стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов;
* стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;
* стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

##### Стратегия реагирования

Стратегия реагирования – предполагает недостаток в постоянной взаимосвязи между стратегией, структурой и культурой компании. Их, в большинстве случаев неэффективные, реакции на давление и изменения окружающей среды в основном предполагают постепенное изменение стратегии.

## 1.1.7. Взаимоотношение между общей и конкурентной средой

Общая и конкурентная среды взаимосвязаны и постоянно изменяются. В основном, общая среда оказывает большее воздействие на конкурентную среду, обратное влияние конкурентной среды на общую. Например, изменение в процентных ставках и колебание курса валюты могут иметь значительное влияние на спрос, и, соответственно, на прибыль многих отраслей. Тем не менее, индивидуальные или совместные действия компаний одной отрасли редко могут влиять на макроэкономические показатели.

## 1.1.8. Информационная среда

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонентов общего и конкурентного окружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов.

Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

* Анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
* Участие в профессиональных конференциях;
* Анализ опыта деятельности организации;
* Изучение мнения сотрудников организации;
* Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент внешней среды не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они находятся на данный момент времени. Необходимо также выявить те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов. Это поможет предвидеть какие угрозы и возможности могут ожидать организацию.

**1.1.9. Прогнозирование**

Сбор информации о компонентах общего и конкурентного окружения из внутренних источников следует проводить, как изучая различные документы и материалы подразделений предприятия, имеющих какие-либо контакты с внешней средой, так и проводя экспертные опросы их сотрудников.

При сборе внешней «вторичной» информации необходимо использовать различные газеты, журналы, официальные издания, справочники, сборники, каталоги, другую печатную рекламу, справочно-правовые системы, электронную сеть Internet.

Для получения исчерпывающей информации о потребителях, конкурентах и других субъектах рынка, относящихся к микросреде предприятия, следует также собирать «первичную» информацию с помощью методов наблюдения, опросов и экспериментов. Параллельно со сбором информации о внешней среде для решения стратегических задач должен осуществляться мониторинг внешней среды.

Техники прогнозирования могут быть поделены на две больших категории: количественные техники и качественные техники.

##### Количественные техники

Количественные техники наиболее подходят для изучения доступной информации прошлых периодов, где предполагается, что взаимоотношения между компонентами сред останутся в будущем без изменений.

Существует три базовых количественных техник – эконометрические модели, регрессионный анализ и выявление трендов. Эконометрические модели основываются на уравнениях регрессии, которые прогнозируют такие компоненты как процентные ставки и денежное предложение (money supply).

Все количественные техники прогнозирования основываются на предположении, что взаимоотношения компонент останется прежним и будущее будет таким же, как прошлое. Так как такое предположение абсурдно, количественные техники становятся менее эффективными.

##### Качественные техники

Существует шесть основных качественных техник прогнозирования:

* Уровень предполагаемых продаж
* Субъективное мнение менеджмента
* Исследования рынка
* Построение сценарных прогнозов
* Дельфи прогнозирование
* Мозговой штурм

Качественные техники прогнозирования используются, когда информация прошлых периодов недоступна или когда ожидается, что компоненты внешней среды изменятся в будущем.

Несмотря на то, что точное прогнозирование очень важно для стратегического менеджмента, нельзя сказать, какая из методик более совершенна и может унифицировано применяться во всех ситуациях. Несмотря на то, что только историческая информация не может быть основой для построения прогнозов на будущее, предположения также нужны только для построения прогнозов о будущих трендах и событиях, которые могут повлиять на деятельность компании. Ключом к эффективному стратегическому менеджменту в данном случае будут являться надежные источники информации и максимально точные и разумные предположения.

# Раздел 1.2. Внутренняя среда

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. 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.

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.

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации).

## 1.2.1 Теория ресурсной базы организации

По теории ресурсной базы конкуренция рассматривается как внутренний ресурс. В рамках этой теории определяются принципы устойчивости конкурентных преимуществ. Подход, основанный на теории ресурсной базы, выделяет пять пунктов:

1. определение и классификация ресурсов компании в соответствии с сильными и слабыми сторонами.
2. объединение ресурсов компании в стержневые компетенции (собираются воедино уникальные черты организации, технологические навыки, коллективный опыт взаимодействия с потребителями продукции и понимание особенностей рынка, потом формируются отличительные черты организации, трудно поддающиеся копированию).
3. оценивание этих ресурсов и стержневых компетенций организации относительно устойчивых конкурентоспособных преимуществ и возможности их возмещения. Грант выделяет четыре характеристики устойчивости конкурентных преимуществ, такие как долговечность, прозрачность, переносимость и копируемость.
4. выбор стратегии, которая наилучшим образом использует ресурсы и возможности организации относительно внешних возможностей.
5. определение дефицитов ресурсов и инвестирование в совершенствование слабых сторон (сделать их сильными)

С точки зрения развития организации, теория ресурсной базы относится к происхождению, росту и поддержанию организации. Планирование ресурсной базы является важным фактором при поддержании устойчивого роста организации. В меняющихся условиях окружающей среды организация должна произвести и усовершенствовать свои ресурсы для поддержания конкурентоспособного преимущества и роста.

Организации представляют собой совокупность неиспользуемых производственных услуг, и они являются избыточной производственной мощностью. Излишество производственной мощности представляет внутренний механизм роста, который позволяет организации использовать избыточную производственную мощность для обслуживания существующего рынка. Использование избыточной производственной мощности важно, когда организация перемещает свою деятельность из регулируемой среды в нерегулируемую.

Главная идея теории ресурсной базы – организация должна непрерывно улучшать свои ресурсы и способности для использования преимуществ в изменяющихся условиях.

##### **1.2.2. Структура организации**

Что касается структуры компании, то существует несколько вариантов организационных структур: линейно-функциональная, матричная, дивизиональная. А в последнее время предложены еще и такие виды структур, как сетевая и горизонтальная. Немного о каждой структуре.

###### *1. Линейно-функциональная структура*

Деятельность компании осуществляется разрозненными функциональными подразделениями, т.е. работа выполняется с начала в узкоспециализированным подразделении, потом перекидывается в следующее функциональное подразделение.

Основные принципы:

* стабильность
* экономия на управленческих расходах
* специализация и компетентность
* быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы
* ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок
* ориентация на ценовую конкуренцию

###### *2. Матричная структура*

Это организация с функциональными подразделениями, построенная по проектам. Сначала создаются временные рабочие группы; затем следует формирование постоянно действующих команд или комитетов, деятельность которых концентрируется вокруг конкретных проблем. На последнем этапе назначается менеджер, который отвечает за координацию и результаты деятельности этих команд или комитетов.

Основные принципы:

* инновации
* назначение конкретного лица, к которому сходятся все вопросы, касающиеся проекта
* знания и опыт может передаваться от одного проекта к другому
* быстрое реагирование на нужды проекта и заказчиков
* согласованность управления проектами может обеспечиваться посредством осознанного конфликта
* плановый контроль, система поддержания равновесия, переговоры между руководителями проектов и функциональных подразделений организации.

###### *3. Дивизиональная структура*

В такой структуре часть или даже все “штабные” функции придаются производственным звеньям. Это позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство, и сбыт своей продукции. В результате управленческие ресурсы руководства компании высвобождаются для решения стратегических задач.

Основные принципы:

* гибкость (наиболее эффективны в динамической среде)
* оперативность принятия решений
* междисциплинарный подход
* быстрое решение сложных межфункциональных проблем
* ориентация на новые рынки и технологии
* ориентация на неценовую конкуренцию

###### *4. Сетевая структура*

Компании с такой структурой основаны на сотрудничающих, многофункциональных командах и объединенных в сети бизнесах в рамках одной компании. Команды действуют как сеть элементов, выполняя функции: клиент – сервер.

Основные принципы:

* динамика, изменения
* самоуправление
* достижение целей команды
* сотрудничество
* производственные достижения, уровень профессионализма
* сопричастность
* лидерство

###### *5. Горизонтальная структура*

Компании с такой структурой построены в основном вокруг производственного процесса. Устанавливаются тесные рабочие отношения с поставщиками и другими внешними организациями, обучение персонала и вовлечение его во все ключевые аспекты проекта, а также поощрение командной деятельности.

Основные принципы:

* более плоская иерархия
* команды используются для управления всей производственной деятельностью
* потребители являются двигателем производственной деятельности
* все работники должны быть полностью информированы и обучены
* до максимума расширены контакты с поставщиками и потребителями

При формулировании стратегии очень важно определить структуру организации. Необходимо, чтоб структура была совместима с предложенными изменениями стратегии, тогда это может быть сильной стороной организации. Если структура компании не совместима с настоящей или предлагаемой стратегией, это является определенной слабой стороной, и будет невозможно применить стратегию должным образом.

**1.2.3. Финансовый анализ**

Включает в себя: стоимость средств, сравнимую с нормой и основными конкурентами, способность нарастить добавочные средства, адекватный коэффициент ликвидности, использование кредитов для финансовой деятельности в сравнение с нормами и основными конкурентами, адекватный коэффициент активности, адекватный коэффициент рентабельности, отношения с кредиторами и акционерами, политику дивидендов и соответствие притока и оттока средств.

Финансовый срез включает процессы, которые связаны с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации, например поддержание должного уровня ликвидности, обеспечение прибыльности и создание инвестиционных возможностей.42

Факторами сферы финансов и учета можно выделить возможность привлечения краткосрочного и долгосрочного капитала, отношение к налогам, гибкость структуры капитала, эффективный контроль над издержками, возможность их снижения, система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли. Для анализа финансового среза рассматриваются вопросы тенденций в изменениях финансовых показателей деятельности организации, процент прибыли, обеспечивающийся отдельными подразделениями, осуществление капитальных затрат в соответствии с будущими производственными потребностями и т.д.

#### 1.2.4. Культура и руководство

Факторы этого среза внутренней среды организации: сознание идентичности и присоединения представленной организацией своим членам, прочность и постоянность культуры частей организации в соотношении друг с другом и со всей корпоративной культурой, способность культуры поощрять инновации, творчество и открытость новым идеям, способность адаптироваться и погружаться, совместимая с требованиями изменяющейся окружающей среды и стратегии, мотивация исполнительных, управленческих работников и сотрудников нижнего уровня (основана на денежных и нематериальных премиях).

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации очень большое значение имеет также анализ организационной культуры. Нет ни одной организации, которая бы не имела организационной культуры. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная структура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что орга­низационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал.

Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явного проявления, то ее сложно изучать. Тем не менее есть несколько устойчивых признаков, которые помогают оценить те слабые и сильные стороны, которые организационная культура порождает в организации. Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя.

Качество руководства также имеет огромное влияние на формирование и развитие организационной культуры и также трудно оцениваемо.

#### 1.2.5. Легальность и репутация

Говоря об этом факторе внутренней среды, мы имеем в виду эффективность в повторении сдерживающих факторов, отношения с активной группой потребителей, отношения со средствами информации, отношения с выработчиками политики и гос чиновниками, способность получения правительственных грантов и субсидирования и степень защиты пошлинной торговли.

Государственная стратегия, направленная на улучшение легальности и репутации организации, стремиться к благополучной законодательной деятельности и общественному мнению. Иногда общество может решить, что продукт или деятельность организации оказывают пагубное влияние на окружающую среду или потребителей, и это может привести к общественному или законному протесту, что, вероятно, повлияет на потенциал экономического роста и прибыли.

Иногда рекламная компания организации не совсем соответствует стандартам этики. Реклама, сознательно обманывающая и вводящая в заблуждение потребителей, может иметь серьезное влияние на легальность и репутацию организации.

Относительное положение организации в отношении легальности и репутации оценивать труднее, чем большинство основных и поддерживающих видов деятельности.

#### 1.2.6.Научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа

Технология корпорации помогает определять ее рыночную нишу и тип конкуренции, с которым она сталкивается. R&D работники ответственны за формулирование и осуществление технологической стратегии компании в свете ее общих целей и политики. Здесь менеджеры выбирают новые технологии для использования, разрабатывают методы воплощения новых технологий в продукты и процессы и используют ресурсы таким образом, чтобы новые технологии были применены наилучшим образом.

Деятельность, относящаяся к исследованию и разработкам, может быть разных видов. Некоторые организации определяют это как основные исследования и разработки (хорошо оборудованные лаборатории), концентрируясь на проблемах теоретического характера. Лучший показатель в этой области разработок – патенты и исследовательские публикации организации.

Другие организации концентрируются на промышленных исследованиях и разработках (улучшение продукта или упаковки), и лучший показатель в этой области – число удачно представленных продуктов или процент всех продаж и доход от продуктов, представленных за последние пять лет.

Некоторые организации используют технические (технологические) исследования и разработки, концентрируясь на улучшении качества контроля, технических норм проектирования и производственного оборудования. В этой области возможности организации измеряются постоянным снижением производственных затрат и дефектов продукта.

Многие организации в научно-исследовательской и опытно-конструкторской работе используют соединение основных, промышленных и технологических типов исследований и разработок. Равновесие этих типов (R&D mix) должно соответствовать стратегии продуманной для жизненного цикла продукта.

#### 1.2.7. Информационные системы

Информационные системы организации могут быть как сильной, так и слабой стороной организации. Они являются очень важной частью внутренней среды организации, их назначение – обеспечивать и поддерживать информационный поток в организации с целью улучшения продуктивности и принятия решений. Информация должна быть собрана, сохранена, и синтезирована таким образом, чтоб реагировать на запросы деятельности и стратегии.

Информационные системы могут не только помочь в анализе окружающей среды, но и быть стратегическим оружием в достижении конкурентоспособных преимуществ. Они достигают четыре важные цели:

1. С их помощью можно получить предупреждение о внутренних и внешних проблемах организации. Информационная система представляет собой базу данных, в которой информация собирается, разбивается на категории и храниться для использования сотрудниками всех отделов.
2. С их помощью можно автоматизировать рутинные операции (платежные ведомости, инвентарь и т.д. могут быть написаны автоматически)
3. Информационные системы помогают менеджерам всех уровней принимать рутинные повседневные решения (например, решать проблему расписания заказов).
4. Информационные системы предоставляют информацию для принятия стратегических решений.

# Глава 2. Анализ сред организации ОАО”СИБНЕФТЕПРОВОД”

**Раздел 2.1. Производственный профиль АО”СИБНЕФТЕПРОВОД”**

Открытое Акционерное Общество “СИБНЕФТЕПРОВОД” учреждено в соответствии с Указами Президента Российской Федерации от 17.11.92г. №1403 “Об особенности приватизации и преобразования в акционерные общества государственных предприятий, производственных и научно-производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепродуктообеспечения” и от 01.07.92 №721 “Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества”.

Миссией ОАО“СИБНЕФТЕПРОВОД” является техническое и информационное обеспечение дальнего транспорта нефти, добываемой на Севере Иркутской области, при проведении активной энергосберегающей политики, осуществлению комплекса мер по коренному совершенствованию энергохозяйства потребителей на базе интенсивной экономии ресурсов, обеспечении качественного энергоснабжения потребителей.

Основной производственный профиль ОАО“СИБНЕФТЕПРОВОД” — транспорт нефти магистральными нефтепроводами.

Главными задачами деятельности Акционерного Общества “СИБНЕФТЕПРОВОД” являются:

1. транспортировка нефти по магистральным трубопроводам;
2. поставка нефти потребителям, подключенным к магистральным трубопроводам, в том числе и на экспорт;
3. хранение нефти, исходя из баланса, пропускной способности трубопроводов, с учетом интересов производителей и потребителей.

Для решения основных задач Акционерное Общество обладает сетью магистральных нефтепроводов.

**Раздел 2.2. Анализ внутренней среды АО”СИБНЕФТЕПРОВОД”**

АО “СИБНЕФТЕПРОВОД” является предприятием, чья отличительная особенность с точки зрения промпроцесса в том, что это предприятие транспорта и хранения нефти, как и все подобные, не создают новой продукции, а лишь транспортируют продукт, созданный другими до указанного места или хранят его в собственных резервуарах. Исходя из сказанного можно сделать вывод, подтверждающийся на практике, что структура затрат здесь не содержит сырья, полуфабрикатов и основных материалов. АО“СИБНЕФТЕПРОВОД” включает в себя ряд структурных подразделений, находящихся в городе Иркутске и других городах Иркутской области.

Деление на УМН происходит ввиду обширности района работ, осуществляемых АО, остальные же структурные подразделения разделены в зависимости от производства продукции (работ, услуг), осуществляемых ими. Подробнее функциональное разделение выглядит следующим образом:

*УМН* - управление магистральных нефтепроводов. В его функции входит:

1. организация эксплуатации магистральных нефтепроводов в соответствии с предъявляемыми требованиями;
2. обеспечение внедрения инноваций;
3. организация работ по предупреждению и ликвидации аварий;
4. организация работ по охране труда;
5. участие в разработке тарифа по перекачке нефти;
6. осуществление расчетов с бюджетом.

*РСУ* - ремонтно-строительное управление. В его функции входит выполнение работ по капитальному строительству и капитальному ремонту.

*УТТ* - управление технологического транспорта. В его функции входит:

1. организация эксплуатации технологического транспорта;
2. обеспечение внедрения инноваций;
3. организация работ по охране труда, пожарной безопасности, осуществление оргтехмероприятий по устранению причин и условий, порождающих производственный травматизм;
4. организация работ по соблюдению правил устройства и безопасности эксплуатации техники;
5. организация обучения, аттестаций и проверки знаний;
6. обеспечение нормативного состояния основных фондов;
7. формирование комплекс заявочной документации для маттехобеспечения основного производства, капстроительства и ремонта.
8. осуществление расчетов с бюджетом.

*РМЗ* - ремонтно-механический завод. В его функции входит:

1. обеспечение структурных подразделений АО“СИБНЕФТЕПРОВОД” продукцией, услугами, товарами народного потребления;
2. обеспечение соблюдения договорных обязательств;
3. организация работ по охране труда, пожарной безопасности;
4. осуществление оргтехмероприятий по устранению причин и условий, порождающих производственный травматизм;
5. обеспечение внедрения инноваций;
6. осуществление расчетов с бюджетом;
7. обеспечивает соцразвитие коллектива;
8. осуществление контроль за собственной деятельностью.

*ПНУ* - пусконаладочное управление. В его функции входит:

1. выполнение заключения договоров, ответственность по ним;
2. повышение эффективности использования производственно-технической базы путем внедрения инноваций;
3. удовлетворение потребности участков в матресурсах;
4. организация работ по охране труда, пожарной безопасности, осуществление оргтехмероприятий по устранению причин и условий, порождающих производственный травматизм и заболевания;
5. осуществление расчетов с бюджетом.

*СУПЛАВ* - служба по предупреждению и ликвидации аварий. В ее функции входит обеспечение текущего и ремонтно-восстановительного обслуживания линейной части и площадных сооружений магистральных нефтепроводов**.**

*БПТОиКО* - база производственно-технического обслуживания и комплектации оборудованием. В ее функции входит выполнение работ по текущему и аварийно-восстановительному ремонту, ликвидации аварий на НПС, линейной части нефтепроводов, подстанциях и ЛЭП.

В функции *подсобного сельского хозяйства* входит:

1. разработка производственной и финансовой программы;
2. обеспечение внедрения инноваций;
3. организация работ по охране труда, пожарной безопасности, осуществление оргтехмероприятий по устранению причин и условий, порождающих производственный травматизм и заболевания;
4. осуществление мероприятий по созданию жилищных и социально-бытовых условий для работников ПСХ;
5. осуществление расчетов с бюджетом.

В функции *учебного центра* входит:

1. профессиональная подготовка и переподготовка рабочих;
2. обучение вторым и совмещаемым профессиям;
3. оказание методической помощи подразделениям;
4. изготовление учебно-наглядных пособий, фильмов, слайдов;
5. осуществление расчетов с бюджетом;
6. прочие.

В функции *представительства АО “СИБНЕФТЕПРОВОД”* входит:

1. обеспечение внедрения инноваций;
2. организация работ по охране окружающей среды при эксплуатации магистральных нефтепроводов;
3. осуществление мероприятий по созданию жилищных и социально-бытовых условий для работников АО “СИБНЕФТЕПРОВОД”;
4. осуществление расчетов с бюджетом.

Каждое из структурных подразделений передает в аппарат плановые показатели по производству работ в соответствии с определенными Положениями функциями, необходимые для расчета тарифа.

Анализ вклада структурных подразделений в результаты ПХД АО “СИБНЕФТЕПРОВОД” производится, в основном, на основе выполнения плановых заданий. Плановые задания устанавливаются структурным подразделениям для эффективного функционирования АО в целом. Поэтому от выполнения этих заданий зависит ритмичность деятельности предприятия.

В АО “СИБНЕФТЕПРОВОД процесс перекачки нефти осуществляется головной и промежуточными нефтеперекачивающими станциями. При их проектировке, строительстве и модернизации используются средства механизации, телемеханизации и автоматизации.

АО “СИБНЕФТЕПРОВОД” уделяет повышенное внимание к проблемам надежности и безопасности магистральных нефтепроводов, что объясняется, с одной стороны, риском потери достигнутого уровня функционирования нефтепроводов в связи со старением основных фондов системы, а с другой − введением более жестких норм и экономических санкций со стороны государства, пользователей и местных органов власти.

Ограниченные финансовые средства вынуждают АО “СИБНЕФТЕПРОВОД” перейти к новой стратегии − выборочному ремонту и реконструкции, и отказаться от прежней практики сосредоточения строительных мощностей на отдельных объектах, которая диктовалась интересами строительных организаций. Новая стратегия предусматривает применение методов внутритрубной диагностики потенциально опасных участков и ремонт их (в том числе с заменой труб) до появления аварий. Такая тактика (особенно в условиях Западной Сибири) позволяет существенно сократить расходы на капитальный ремонт и реконструкцию, а также время вынужденных простоев объектов, повысить экономическую эффективность работы предприятий.

Руководство АО “СИБНЕФТЕПРОВОД” придает большое значение вопросам подготовки специалистов для своих структурных подразделений, так как важнейшим условием, определяющим эксплуатационную надежность магистральных нефтепроводов, является высокая квалификация обслуживающего персонала. В этой связи предполагается необходимость повышения уровня теоретической подготовки специалистов, знания ими современных технологий и приемов, позволяющих добиться максимальной надежности эксплуатации сложных энергетических объектов. Подготовка рабочих также является необходимым процессом в деятельности производственного предприятия, как и периодическое обучение специалистов.

Кроме изучения новых проблем происходит и полезный обмен информацией, касающейся специфики работы специалистов данного профиляв других отраслях, регионах, предприятиях. Подготовка молодых специалистов имеет важнейшее значение: от ее качества зависит укомплектованность предприятия кадрами, эффективность организации работы во всех звеньях производства, уровень интеллектуальной и технологической работы на всех ступенях производственной системы трубопроводного транспорта.

Планомерная подготовка позволяет определить резерв специалистов на выдвижение по разным ступеням управления производством.

**Раздел 2.3. Анализ внешней среды АО “СИБНЕФТЕПРОВОД”**

**2.3.1. Организация рынка.**

Система нефтетранспорта является связующей структурой, которая обеспечивает нормальное функционирование нефтяного рынка. Сеть межрегиональных нефтепроводов объединяет поставки нефти от различных производителей в общий поток и распределяет его потребителям согласно договорам на оказание транспортных услуг компанией АО”СИБНЕФТЕПРОВОД”и ее акционерных обществ.

Стандартный набор услуг, предоставляемый АО”СИБНЕФТЕПРОВОД” своим контрагентам, включает транспортировку, перевалку , налив и ответственное хранение нефти. Фактически же АО”СИБНЕФТЕПРОВОД” вменены обязанности оперативного обеспечения поставок нефти потребителям (с учетом текущего состояния их сырьевых запасов) и на экспорт с соблюдением таможенного режима и контролем документации.

Принципиально важно, что коммерческие потоки нефти (т.е. потоки, планируемые по сумме договоров) не совпадают с оперативными физическими потоками. Последние возникают как результат приспособления системы к возникающей ситуации путем маневрирования потоками, свободными емкостями нефтепарков, запасами нефти в системе.

Коммерческие потоки нефти (графики движения партий нефти от предприятий добычи к потребителям и на экспорт) разрабатывает Межведомственная комиссия при Правительстве России, по которым руководствуется АО”СИБНЕФТЕПРОВОД”. Эти графики утверждаются затем Минтопэнерго и становятся официальным заданием на транспортировку и поставки, которое АО”СИБНЕФТЕПРОВОД” должно выполнить в фиксированный период времени (месяц, квартал). Задание определяет коммерческую схему грузопотоков как результат согласования заявок и договоров и тем самым плановые квоты доступа грузоотправителей к мощностям сети.

В коммерческих потоках нефти учитываются ограничения, налагаемые выработанной АК “Транснефть” и принятой нефтяными компаниями “схемой нормальных грузопотоков”. Последняя составлена исходя:

1. из существующих мощностей НПЗ по переработке нефтей с учетом состава оборудования НПЗ и возможностей их приспособления к изменениям параметров качества сырья (содержания серы, плотности и т.п.);
2. структуры и состояния мощностей нефтепроводов;
3. возможностей системы транспорта по подготовке поставляемых потребителями смесей с заданными параметрами.

На основании этого задания и сообразуясь с текущей ситуацией АО”СИБНЕФТЕПРОВОД” вырабатывает оперативные схемы физических (реальных) потоков нефти в системе. Реализуя эти схемы, компания должна одновременно отслеживать исполнение всей суммы договоров о приеме нефтей в сеть и поставках их потребителям.

Таким образом, схема коммерческих потоков определяет цели и программу функционирования сети нефтепроводов в агрегированных валовых показателях, а реализуемые АО”СИБНЕФТЕПРОВОД” физические потоки являются способами достижения этих целей, согласованными с имеющимися мощностями и адаптированными к текущей ситуации.

Координация потоков нефти в системе обеспечивает рациональное удовлетворение заявок грузоотправителей в режиме реального времени, включая изменения маршрутов, оперативную корректировку графиков, перенос задолженности в поставках во времени. Это требует оперативного согласоваия режимов приема и поставки нефти по множеству потребителей и поставщиков и последующей сверки исполнительных балансов.

Поставка нефти на экспорт (а значит и предоставление доступа к экспортным нефтепроводам и терминалам) производится по ежеквартальным и месячным графикам, выработанным Межведомственной комиссией и утвержденным Минтопэнерго. В этих графиках приходится учитывать не только указанные выше ограничения, но и возможности размещения российской нефти на зарубежных нефтяных рынках (что не всегда доступно нефтедобывающим корпорациям). Поставки по государственным обязательствам пользуются в таких графиках известным приоритетом.

Предприятия транспорта приобретают нефть для собственных нужд на общих основаниях и отражают эти покупки в исполнительных балансах.

Для оперативного учета и контроля Компания использует собственную систему связи между вычислительными центрами предприятий и Автоматизированную систему исполнения договоров (АСКИД), которая ежесуточно собирает данные о приеме и сдаче нефтей предприятиями транспорта, о запасах нефти в трубопроводах и резервуарах, о свободной емкости резервуарных парков, о потерях и т.п.

АСКИД формирует ежесуточную сводку валовых показателей перекачки, а также нарастающие с начала месяца балансы нефти по свем контрольным точкам сети в целом. Параллельно ведется регистрация и контроль актов приемки-сдачи нефтей от одних предприятий к другим (по объему и показателям качества), а также учет времени хранения нефтей.

**2.3.2. Проблемы государственного регулирования в нефтепроводном транспорте.**

Целью ближайшего этапа преобразований является стабилизация рынка нефти, которая позволит более обоснованно прогнозировать его конъюнктуру, то есть оценивать динамику платежеспособного спроса, возможности экспорта, располагаемые ресурсы и потребности в транспортных услугах, а значит сделать более эффективным управление системой.

Структурные преобразования АО”СИБНЕФТЕПРОВОД”должны исходить из следующих целей:

1. повышения эффективности и надежности нефтеснабжения сейчас и в будущем;
2. обслуживания экспансии российской нефти на внешнем рынке;
3. улучшения производственной структуры системы нефтеснабжения.

Эти цели и должны быть критериями выбора решений по реорганизации управления нефтепроводным транспортом.

Функции государственного регулирования по свободному доступу производителей к мощностям сети сейчас поделены между Минтопэнерго и Межведомственной комиссией, а контроль тарифов осуществляет ФЭК, которая имеет следующие важнейшие задачи в сфере регулирования нефтепроводного транспорта как естественной монополии:

1. контроль тарифов и обоснованности включения в тариф затрат предприятий и статей прибыли, направляемых на финансирование инвестиционных проектов;
2. выработка рекомендаций по реорганизации системы государственного регулирования конкуренции на нефтяном рынке, совершенствованию юридических норм такого регулирования, системы ценообразования на услуги АК “Транснефть”, тарификации, индексации тарифов, а также по созданию нормативных моделей расчета тарифов на стандартные транспортные операции и другие услуги;
3. защита прав участников нефтяного рынка, разрешение конфликтов между поставщиками, потребителями и АО”СИБНЕФТЕПРОВОД”в части предоставления транспортных и других услуг взаимодействие по этим вопросам с региональными энергетическими комиссиями;
4. разработка рекомендаций по механизмам налогообложения, экономического стимулирования надежного функционирования и развития системы нефтепроводного транспорта.

К ведению ФЭК будет отнесена выработка рекомендаций по регулированию межгосударственных тарифных соглашений, что является одним из актуальных вопросов международной торговли российской нефтью. Главной осью этой проблематики является тарифная система и формирование инвестиционных фондов для реконструкции и развития системы нефтеснабжения.

**2.3.3. Проблемы реконструкции и развития.**

Одна из важных проблем состоит в возросшем в связи с резким падением добычи разрывом между пропускной способностью сети и реальным потоком нефти, что приводит к заметному росту удельных издержек на единицу грузооборота. Этот разрыв обусловливает омертвление значительной части капитала (что и является причиной низкой оценки фондов), а высокая концентрация мощностей препятствует адаптации структуры производственных фондов к изменившимся условиям. Нельзя ликвидировать только часть пропускной способности мощного нефтепровода и соответствующуюей долю издержек. Неоходимость сохранения “лишних” мощностей связана не столько с надеждами на рост добычи нефти в будущем, сколько с самой конструкцией сети.

**2.3.4. Техническая политика.**

АО”СИБНЕФТЕПРОВОД” традиционно уделяет повышенное внимание проблемам надежности и безопасности магистральных нефтепроводов, что объясняется риском потери достигнутого уровня функционирования нефтепроводов в связи со старением основных фондов и введением более жесткихнорм и экономических санкций со стороны государства, пользователей и местными органами.

Техническая политика Компании связана со стратегической установкой на сохранение долговременного потенциала действующей системы нефтепроводов. Ремонтное обслуживание подчинено требованиям экономии затрат и кардинально изменено за последние пять лет прежде всего за счет комплексного диагностического обследования.

Основными концепциями технической политики АО”СИБНЕФТЕПРОВОД” в области капитального ремонта нефтепроводов являются:

1. перспективное планирование капитального ремонта на основе результатов диагностического обследования нефтепроводов;
2. применение современных технологий и технических средств;
3. дифференцированный подход к выбору ремонта и конструкции зашитного изоляционного покрытия.

**Заключение**

Анализ внутренней и внешней сред — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабы­ми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная, что происходит во внешнем окружении и не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимание осуществлению анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

**Список использованной литературы.**

1. Попов С.А. (1999) Стратегическое Управление. Москва: Инфра – М.
2. Виханский О. (2 Из). (2002). Стратегическое Управление. Москва: Гордерике
3. Константинов Г.Н. (2002). Современная конкуренция и новые задачи менеджмента (лекция семинара в рамках Высшей Школы Экономики). Иркутск.
4. Мехоношин К.А. (2002). Конкурентная Среда (лекция). Иркутск
5. Внешняя среда и стратегическое управление Положение Организации как Взаимодействие Системы и Среды.