



**МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. С.Ю.ВИТТЕ**

*Кафедра рекламы и человеческих ресурсов*

*Рейтинговая работа: Реферат*

*по дисциплине: Организация и проведение кампаний в рекламе и связях с общественностью*

*Задание/вариант № 17. Особенности SWOT-анализа и PEST-анализа.*

*Выполнена обучающимся \_\_\_\_\_*  
(№ группы, фамилия, имя, отчество)

*Преподаватель \_\_\_\_\_*  
(фамилия, имя, отчество)

Москва – 201\_\_ г.

## Содержание

Введение.....	3
1.Понятие маркетинговой среды организации как совокупности внутренней и внешней среды и необходимость ее анализа.....	4
2.Внешняя среда организации: факторы, PEST-анализ и российские особенности.....	6
3.Структура SWOT-анализа .....	9
Заключение.....	11
Список использованной литературы.....	12

DistWork

## Введение

Любая организация представляет собой открытую систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов, представляющих собой единое целое. На данную систему в условиях динамичного и нестабильного рынка оказывают активное влияние множество факторов, особый интерес из которых представляют факторы внешней среды. Внешняя среда организации — это совокупность объектов и условий, находящихся вне организации и потенциально влияющих на результаты ее деятельности. Данная среда является основным источником не только ресурсов, но и проблем для современных предприятий.

SWOT-анализ - один из наиболее широко известных аналитических методов при проведении маркетингового исследования. SWOT-анализ позволяет проанализировать сильные и слабые стороны компании или торговой марки, а также возможности и угрозы, с которыми компания или торговая марка может столкнуться. В ходе анализа собирается вся доступная информация о торговой марке или компании, конкурентной ситуации на рынке, рыночных факторах, определяющих спрос и поведение потребителей в отношении данной марки.

Вся собранная информация группируется в рамках внутренних факторов (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и угрозы) и анализируется. Исходя из результатов анализа, определяются основные области, на которых будет базироваться стратегия компании.

Вся собранная информация группируется в рамках внутренних факторов (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и угрозы) и анализируется. Исходя из результатов анализа, определяются основные области, на которых будет базироваться стратегия компании.

PEST- анализ или STEP анализ представляет собой маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Анализ выполняется по схеме «фактор - предприятие/компания». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, в которой участвуют как факторы макросреды, так и сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

SWOT и PEST анализ позволят получить информацию о факторах, влияющих на успешное развитие Вашей компании.

Целью данной работы является рассмотрение особенностей SWOT-анализа и PEST-анализа.

Задачи работы:

1. Изучить понятие маркетинговой среды организации как совокупности внутренней и внешней среды и необходимость ее анализа;
2. Рассмотреть внешнюю среду организации: факторы, PEST-анализ и российские особенности;
3. Охарактеризовать структуру SWOT-анализа.

## **1. Понятие маркетинговой среды организации как совокупности внутренней и внешней среды и необходимость ее анализа**

Маркетинговая среда предприятия — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и внутри него и влияющих или имеющих возможность влиять на его рыночные решения.

Маркетинговая среда делится на внутреннюю и внешнюю по отношению к предприятию. Исходя из возможностей влияния на предприятие, основными уровнями маркетинговой среды являются макросреда и микросреда, образующие внешнюю среду, а также внутренняя среда<sup>1</sup>.

Внутренняя среда предприятия — это само предприятие, его цели, организационные структуры, которые определяют характер принятия решений, а также работники предприятия, частично собственники капитала и целый ряд других факторов. Особенностью факторов внутренней среды является то, что они контролируемы, так как само предприятие определяет их характеристики. Анализ внутренней среды необходим для достижения эффективности использования ресурсов, достижения поставленных рыночных целей в существующей внешней среде.

Макросреда функционирования предприятия состоит из демографических, экологических, экономических, технологических, политических, юридических, социальных и культурных факторов, т. е. факторов косвенного воздействия. На эти факторы отдельно взятое предприятие не может оказывать влияния. Анализ макросреды необходим для своевременного принятия управленческих решений и возможности подстроиться под действия макросреды, снизить ее негативное влияние и вовремя используя предоставляемые ею возможности.

Микросреда функционирования предприятия состоит из разных групп потребителей, поставщиков ресурсов предприятия, посредников, всех типов конкурентов, контактных аудиторий, т. е. факторов прямого воздействия. Эти факторы являются для компании контролируемыми, т. к. предприятие само выбирает поставщиков, покупателей, посредников и т. д. Микросреду также принято называть рыночной. Анализ микросреды, прежде всего, необходим для формирования в ней всех видов связей и отношений, необходимых для рыночной деятельности и создания своего места в этой среде.

Анализ маркетинговой среды — процесс оценки и интерпретации информации, собранной путем исследования внутренней и внешней среды предприятия с использованием различных методов. Они должны применяться на основе принципов системного подхода, комплексного и динамического анализа, принципов сравнительного анализа и учета специфики фирмы.

Анализ среды имеет ряд важных функций<sup>2</sup>:

1. Обеспечение базы для определения миссии и целей фирмы, выработки стратегии поведения во взаимосвязи со средой.
2. Создание актуальной базы информации об изменениях в бизнес-среде.
3. Заблаговременное предупреждение менеджмента о том, что может произойти на рынке, в отрасли или где-то еще во вне.
4. Распространение информации и результатов анализа среди ключевых лиц, принимающих решения и влияющих на решения в организации.

Анализ внутренней среды предприятия вскрывает те возможности, тот потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели фирмы,

---

<sup>1</sup> Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник для вузов / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2020. – С.204

<sup>2</sup> Никифорова, Е.В. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации / Е.В. Никифорова, Л.Ф. Бердникова, В.А. Авинова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2019. - №4. - С. 79



более верно сформулировать миссию, т. е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно помнить, что фирма не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим сотрудникам, давая им работу, обеспечивая их социальными гарантиями.

В процессе этого анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей фирмы стратегическим задачам обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ фирмы, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка. Такая логика планирования «от ресурсов — к стратегии» весьма эффективна.

Выделяются различные факторы внутренней среды фирмы и системы ее оценки: структура, цели, задачи, технология, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовая и информационная системы, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и др. По мнению М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, основные внутренние переменные фирмы — это цели, структура, задачи, технология и люди. Несколько иначе построена известная модель 7-С компании «МакКинси» (Т. Питерс, Р. Уотермен): совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности.

Т. о. внутренняя среда предприятия образуется из нескольких подсистем<sup>3</sup>:

-кадры — персонал, его мораль и квалификация, кадровая политика, система выплат и мотивации, текучесть кадров, опыт;

-организация общего управления — организационная культура, организационная структура, престиж и имидж фирмы, система контроля, квалификация, способности и интересы высшего руководства;

-производство — местонахождение, состояние и оснащенность производственных помещений, экономия от масштаба производства, чистая продукция и прибыль, контроль качества и процесса производства, величина издержек, патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара;

-маркетинг — продукты и услуги, производимые фирмой, необходимая информация о рынке, доля рынка, номенклатура товаров и возможность его расширения, жизненный цикл продуктов, ценовая политика и послепродажное обслуживание.

-финансы и учет — возможность привлечения кратко- и долгосрочного капитала, отношение к налогам, акционерам и инвесторам, система контроля, учета и снижения издержек.

Анализ внутренней среды, выявление сильных и слабых ее сторон, включен в методику комплексного анализа среды — SWOT-анализ.

---

<sup>3</sup> Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2019. – С.187

## 2. Внешняя среда организации: факторы, PEST-анализ и российские особенности

Внешняя среда объективна по отношению к организации и существует независимо от ее деятельности. В современных условиях каждому предприятию необходимо умело приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответствующим образом осуществлять изменения внутри себя.

При правильном учете и прогнозе влияния внешних факторов повышается эффективность деятельности организации и снижается ее зависимость от внешних обстоятельств. Поэтому необходимо не только иметь четкое представление о том, что представляют собой факторы внешней среды, но и уметь их выявлять, анализировать и использовать результаты для корректировки своей деятельности. Во внешней среде принято выделять факторы прямого воздействия (микросреда) и факторы косвенного воздействия (макросреда).

Набор этих факторов и степень их влияния на результаты деятельности у каждой организации различны. Это зависит от среды, в которой приходится функционировать организации, ее специфики деятельности, размера, организационной структуры и так далее. Таким образом, можно говорить о сложности и индивидуальности внешней среды. Также следует упомянуть о ее многообразии и постоянных изменениях, происходящих в ней, поэтому внешнюю среду можно назвать крайне неустойчивой.

Особенно быстрые изменения происходят в сфере телекоммуникаций, производстве компьютеров, биотехнологии и авиационно-космической промышленности.

Но посредством анализа руководство может выявить те факторы, которые оказывают наибольшее влияние и которые представляют наибольшую опасность для организации как в настоящий момент, так и в долгосрочной перспективе. К тому же, все факторы внешней среды взаимосвязаны, их нельзя рассматривать изолированно, поскольку изменение одного фактора оказывает влияние на другие факторы<sup>4</sup>.

Данный факт следует учитывать при анализе внешней среды, поскольку взаимосвязанность факторов превращает современные условия функционирования организаций в быстро изменяющиеся, что создает состояние неопределенности и требует принятия определенных управленческих решений.

Микросреда – это факторы, сразу и непосредственно влияющие на деятельность организации. Следует заметить, что это влияние имеет двусторонний характер. К факторам прямого воздействия можно отнести следующих стейкхолдеров: поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, банки, государственные и муниципальные организации, акционеры, посредники.

Так, например, интересы, потребности и поведение потребителей оказывают непосредственное влияние на уровень спроса или возможный ассортимент продукции, а действия конкурентов могут повлиять на объем продаж или уровень цен, устанавливаемых определенной организацией. Факторы косвенного воздействия создают общие для всех условия деятельности. К ним можно отнести: экономические и политические факторы, рынок труда и законодательную систему, природно-климатические условия, социально-культурные факторы и научно-технический прогресс.

Например, географические условия определяют характер бизнеса, уровень средней заработной платы, а законодательная система влияет на деятельность организации посредством повышения НДС, налоговых ставок, тарифов и так далее. К такому окружению организации могут только приспосабливаться. Это предполагает подчинение, «уход» от влияния либо нейтрализацию неблагоприятных последствий.

---

<sup>4</sup> Развитие теории, методологии и управления организацией в условиях интенсивных трансформаций внешней среды: [кол. моногр.] / [кол. авт.]; под общ. ред. А.В. Гугелева. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020. – С.50

Анализ факторов внешней среды позволяет организациям не только заблаговременно прогнозировать всевозможные угрозы и риски, но и помогает разработать план действий в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Посредством анализа руководство может понять, какие факторы повлияли на изменения тех или иных показателей хозяйственной деятельности и что нужно сделать по отношению к данным факторам, чтобы достичь намеченных целей.

Одним из самых простых и удобных методов для анализа внешней среды является PEST-анализ. Он основывается на исследовании политических (political), экономических (economic), социально-культурных (social-cultural) и технологических (technological) аспектов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность организации.

На основе конкретных показателей каждой группы факторов возможно спрогнозировать их изменения и степень влияния с целью создания возможных сценариев поведения организации в настоящих и будущих условиях внешней среды. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и обычно составляется на 3-5 лет<sup>5</sup>.

Результаты такого анализа можно использовать при составлении SWOT-анализа организации. Ниже приведен примерный список факторов, которые входят в каждую группу и которые можно учитывать при составлении PEST-анализа (см. табл. 1).

Таблица 1. - PEST-анализ факторов макросреды

P (Political)	E (Economic)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-тип управления государством;</li> <li>-стабильность правительства;</li> <li>-уровень бюрократии и коррупции;</li> <li>-изменения законодательства;</li> <li>-налоговая политика;</li> <li>-государственное регулирование конкуренции в отрасли;</li> <li>-наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-темпы развития экономики, процентных ставок, курса валют и уровня инфляции;</li> <li>-уровень безработицы и стоимость труда на рынке;</li> <li>-степень глобализации экономики</li> <li>-цены на энергоресурсы;</li> <li>-уровень располагаемого дохода населения;</li> <li>-наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет;</li> </ul>
S (Socio-Cultural)	T (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-численность населения, его демографическая структура, здоровье, образование;</li> <li>-привычки и характер поведения работников, их отношение к труду;</li> <li>-общественное мнение, нормы поведения;</li> <li>-уровень и стиль жизни;</li> <li>-наиболее вероятные социально-культурные изменения на 3-5 лет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-вклад технологий в развитие рынка;</li> <li>-развитие интернета и мобильных устройств;</li> <li>-активность и развитие научно-технических исследований;</li> <li>-степень использования, внедрения и передачи технологий;</li> <li>-наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет;</li> </ul>

PEST-анализ позволяет оценить состояние и перспективы развития важных для организации факторов макросреды. Важность выявления политических факторов обусловлена тем, что власть регулирует многие вопросы, связанные с получением прибыли и необходимых ресурсов.

Анализ экономических факторов позволяет понять, как формируются и распределяются экономические ресурсы. Изучение социально-культурных факторов дает представление о потребительских предпочтениях и социальных, демографических и культурных особенностях, которые должны учитываться в работе организации. А выявление технологических факторов позволяет определить основные направления технологического развития, существующие тенденции на рынке. Это помогает

<sup>5</sup> Голицова Н.Н. Стратегический менеджмент. Учебно-практическое пособие/ВШТЭ СПб ГУПТД – СПб., 2020.-С.38

своевременно внедрять и использовать перспективные технологии в своей работе, что становится все более актуальным в эпоху цифровизации нашего общества.

Если говорить о России, то в современных российских условиях основными проблемами во внешней среде, с которыми сталкивается любая организация, являются<sup>6</sup>:

1. Современная экономическая обстановка в стране: падение розничного товарооборота, снижение покупательской способности и доходов населения, повышение цен на товары, снижение роста производства, рост инфляции. Также развитие бизнеса сдерживают такие факторы как подорожание импортного оборудования, увеличение расходов бизнеса, постоянные изменения страховых пенсионных взносов, ослабление национальной валюты, снижение спроса на российские энергоносители, рост курса валют по отношению к рублю, низкая цена на нефть.

2. Сильно развитый бюрократический аппарат: преобладание вертикальных связей в государственном аппарате затрудняет процесс открытия бизнеса. К этому можно добавить многочисленные проверки, усложнение процедур, долгий процесс согласования и рассмотрения вопросов в различных инстанциях. Среди 180 стран в 2018 году по уровню коррупции Россия заняла 138 место.

3. Сложность входа в определенный сектор или невозможность выживания вследствие доминирования на рынке крупных игроков, которые имеют хорошие связи с государственными органами и различными субъектами бизнес-среды.

4. Недостаток высококвалифицированных специалистов на рынке труда в связи с несовершенством системы российского образования.

5. Высокая налоговая нагрузка: уплата всех налогов и страховых взносов с учетом проблем доступа к внешнему финансированию и снижению покупательского спроса на товары и услуги обеспечивает неустойчивое функционирование бизнеса.

6. Сложность внедрения инновационных технологий в силу высокой стоимости нововведений, значительного экономического риска, длительных сроков окупаемости, недостатка информации о новых технологиях и рынках сбыта.

Большинство проблем, с которыми чаще всего сталкиваются российские бизнесмены, относятся к факторам внешней среды. Основными российскими трудностями сегодня являются высокие налоги, страховые взносы и неналоговые платежи, а также пониженный спрос на товары и услуги. Данные причины актуальны для организаций из всех отраслей экономики: сельского хозяйства, производства и добычи ископаемых, строительства, розничной и оптовой торговли, транспорта и связи, сферы услуг.

Таким образом, факторы внешней среды оказывают огромное влияние на деятельность любой организации. Предприятия не имеют возможности контролировать внешнюю среду, однако они могут эффективно приспосабливаться к ней. Проведение анализа внешней среды необходимо для разработки системы контроля за ее факторами. Это позволяет строить качественные прогнозы и своевременно реагировать на внешние изменения. В современных условиях развития рынка исследование внешней среды, безусловно, должно быть обязательным стратегическим инструментом в деятельности каждой организации.

Таким образом, мы пришли к выводу о том, что PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

---

<sup>6</sup> Акер, Д.А. Стратегическое управление: цели и задачи организации. - СПб: Питер, 2019. – С.78



### 3. Структура SWOT-анализа

Рассмотрим более подробно то, как проводится SWOT-анализ. Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляется список ее слабых и сильных сторон, угроз и возможностей. Как правило, сильные и слабые стороны характеризуют внутреннюю среду организации, например, уровень развития менеджмента, квалификация и мотивация персонала, применяемые технологии и оборудование, качество и продвижение выпускаемой продукции, оказываемых услуг. Угрозы и возможности представляют собой влияние внешней среды на развитие организации, к ним относятся, например, политическая ситуация в стране и регионе, уровень развития экономической сферы, особенности законодательства и регулирования сферы деятельности организации, демографические и социальные факторы и многое другое. Сильные и слабые стороны могут быть скорректированы правильными действиями со стороны менеджмента предприятия, тогда как угрозы и возможности неподвластны его влиянию<sup>7</sup>.

На следующем этапе маркетингового исследования необходимо дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Для этого чаще всего используется метод SWOT-анализ.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Таблица 1. Структура SWOT-анализа.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, который заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории. Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то, на что сам объект может повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то, что может повлиять на объект извне и при этом не подвластно объекту).

Это можно рассмотреть на примере предприятия. Оно управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это уже фактор внешней среды.

Преимущества SWOT анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Результатом проведения SWOT анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Примечательно, что SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности. SWOT-анализ используется в бизнесе не менее часто, чем PEST. Но чем они отличаются? Оба этих метода направлены на изучение основных факторов среды.

<sup>7</sup> Гвозденко, А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2020. - № 2. - С. 144

Только PEST анализ изучает макрофакторы, а SWOT – микрофакторы.

Говоря простым языком, первый анализ позволяет изучить особенности внешней среды, которые от нас никак не зависят. А второй метод дает представление о сильных и слабых сторонах компании и о том, какие угрозы и возможности для нее существуют. Два метода дополняют и влияют друг на друга, поэтому чаще всего их проводят для принятия окончательного решения.

DistWork

## Заключение

Таким образом, посредством проведения PEST-анализа можно не только представить наглядную картину факторов внешней среды, значимых для развития бизнеса, но и предположить, каким образом их реализация может повлиять на деятельность организации, а также разработать планы по предупреждению последствий наступления негативных событий и минимизации ущерба от них.

SWOT-анализ является наиболее распространенным инструментом анализа среды предприятия в процессе стратегического планирования. Проведение данного вида анализа позволяет выявить факторы, имеющие наибольшее значение для деятельности организации, определить угрозы и возможности для анализируемого предприятия, а также выработать стратегию дальнейших действий в целях минимизации ущерба от угроз и максимизации положительного влияния возможностей.

Регулярный анализ ситуации во внутренней и внешней среде организации является необходимым условием стабильного долгосрочного развития бизнеса и основой для стратегического планирования в организациях любого масштаба и в любой сфере деятельности. Кроме того, без прогнозирования изменений внешних условий велики риски несвоевременного реагирования на них и наступления ущерба для дальнейшей деятельности компании.

Широко распространенные методы стратегического планирования SWOT- и PEST-анализ представляют собой наиболее эффективные инструменты анализа внешней и внутренней среды, с помощью которых можно получить полную картину факторов, влияющих на деятельность предприятия.

DistWork

### Список использованной литературы

1. Акер, Д.А. Стратегическое управление: цели и задачи организации. - СПб: Питер, 2019. – 123 с.
2. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учебное пособие /Бурганова Л.А. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 153 с.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник для вузов / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2020. - 502 с.
4. Гвозденко, А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2020. - № 2. - С. 144-156.
5. Голивецова Н.Н. Стратегический менеджмент. Учебно-практическое пособие/ВШТЭ СПб ГУПТД – СПб., 2020.- 49 с.
6. Зельдович, Б.З. Менеджмент: учебник для вузов / Зельдович Б.З. - М.: Экзамен, 2020. - 397 с.
7. Никифорова, Е.В. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации / Е.В. Никифорова, Л.Ф. Бердникова, В.А. Авинова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2019. - №4. - С. 79-81.
8. Развитие теории, методологии и управления организацией в условиях интенсивных трансформаций внешней среды: [кол. моногр.] / [кол. авт.]; под общ. ред. А.В. Гугелева. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020. – 184 с.
9. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2019. – 288 с.

DistWork