Федеральное агентство по образованию РФ

ГОУ ВПО

Саратовский государственный технический университет

Институт социального и производственного менеджмента

Факультет управления социальными системами

Кафедра «Менеджмент туристического бизнеса»

**Контрольная работа**

По дисциплине «**Теория организации** »

на тему:

**Миссия и цели организации**

**Выполнила:**

студент(ка) СКС-41 группы

з/о 062815

***Арчакова О.В.***

**Проверил:**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Саратов 2010**

Содержание

Введение …................................................................................................................3

1. Миссия и цели организации. …............................................................................5

 1.1 Миссия организации. ….............................................................................5

 1.2. Изложение стратегической миссии …...................................................5

 1.3. Разработка стратегической миссии фирмы. Учитываемые факторы....8

 1.4. Цели организации. …................................................................................8

 1.5. Формирование целей. …............................................................................8

 1.6.Структура целей предприятия. …...........................................................11

 2. Разработка миссии и установление целей организации. …............................14

 2. 1. Разработка миссии организации............................................................14

 2.2. Разработка целей фирмы …...................................................................16

Заключение …..........................................................................................................19

Список использованных источников. …................................................................21

**Введение**

Для любой организации, действующей в условиях рынка актуальна сегодня проблема выживаемости и обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по-своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, содержание и организацию которой раскрывает концепция стратегического планирования.

Сущность концепции заключается в ответе на вопрос «Как следует осуществлять управление организаций в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды?» Нарастание «постиндустриальной» нестабильности, отражением которой являются изменение потребительского спроса, глобализация бизнеса, усложнение конкурентной борьбы, сокращение жизненных циклов товара, растущие требования к качеству жизни и так далее, носит объективный и всеобщий характер.

Ответ на поставленный вопрос включает не только необходимость проведения анализа и оценки среды и прогнозирования того, как она будет изменяться во времени, но и создания такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие между средой, характером и результатами деятельности организации.

Стратегическое планирование является очень актуальным для российских коммерческих фирм. Отход от централизованного планирования, прошедшая приватизация и весь ход экономических преобразований в России заставляют предприятия заглянуть в будущее, сформулировать свою стратегию, определить свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности, т.е. непосредственно использовать идеи стратегического планирования.

Если в прошлом многие компании могли весьма успешно функционировать, обращая внимание в основном на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то сегодняшнее развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятия.

Фирмы, управление которыми ориентировано на решение краткосрочных проблем, с частыми сменами задач, приоритетов деятельности, не обладающие необходимым запасом интеллектуальной, организационной, экономической и производственной «прочности», позволяющей провести в случае необходимости эффективное обновление, не могут устоять в нынешних быстро меняющихся рыночных условиях.

Ужесточение конкурентной борьбы, ускорение изменений в окружающей среде, динамизм изменений запросов потребителей, неожиданное появление новых возможностей для бизнеса, непредсказуемость некоторых факторов внешней среды (экономических, политических и др.) – вот далеко не полный перечень причин, приведших к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Целью работы является разработка миссии и установление целей на примере сети фирменных магазинов-центров «Компьюмаркет».

**1. Миссия и цели организации**

**1.1 Миссия организации**

Миссияотражает главное предназначение организации, смысл ее существования, принципиальные отличия от других, имидж, философию, взгляды высшего руководства на долгосрочное развитие фирмы, ценности, культуру, социальную ответственность перед обществом и своими работниками, позиции в отношении разных социальных групп. Она может формулироваться также и для ключевых подразделений.[[1]](#footnote-1)

Миссия обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внешней средой, обеспечивает ее рекламу, описывая то, как та собирается выполнять свои обещания перед клиентами.

Миссия является основой принятия основных плановых решений — постановки целей и задач, выбора стратегий в области производства товаров и услуг, завоевания рынков, внедрения новых технологий, обеспечения устойчивости, конкурентоспособности, прибыльности, экономического роста, распределения ресурсов, ориентации текущей деятельности с учетом внутренних и внешних условий.

Миссия помогает менеджерам среднего звена сформулировать свои цели и задачи и увязывать действия с развитием компании в целом.

Миссия объединяет и сплачивает членов организации. Миссия формируется и оттачивается годами и редко меняется. На ее формулировку влияют исторические традиции фирмы, ее отличительные особенности, потенциал, конкурентные преимущества, внешняя ситуация, мнения заинтересованных лиц, взгляды высшего руководства. При изменении ситуации, круга потребителей и проч. миссия должна корректироваться.

**1.2 Изложение стратегической миссии**

Речь идет об основополагающем документе, в котором фирма описывает область своей деятельности. свой базовый рынок. излагает свои руководящие принципы в отношении экономических и неэкономических показателей и постулирует свою систему ценностей. Этот документ важен как для внутренней, так и для внешней сфер деятельности фирмы.

Внутри фирмы он дает персоналу понимание целей фирмы и помогает выработке единой позиции, способствующей укреплению фирменной культуры.

Во внешней сфере он способствует созданию цельного образа фирмы, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе она стремится играть и какого восприятия со стороны клиентов, торговцев, служащих, акционеров и общества в целом она добивается.

Определение миссии фирмы должно включать четыре обязательных элемента.

**История фирмы**. Краткое сообщение о происхождении фирмы и ее последующем развитии важно для лучшего понимания нынешнего положения и значения, которое придается определенным целям внеэкономического характера.

Прочные корни в своем секторе - важный фактор при сопоставлении альтернативных стратегий диверсификации.

В поисках новых направлений развития фирма должна заботиться об их согласованности с ее прошлыми достижениями и отличительными особенностями.

**Определение области деятельности**. Чтобы избежать «близорукого» производственного подхода, фирма должна определять свой бизнес не в технологических терминах, а через основные функции или потребности. Покупателю нужен не товар, а обеспечиваемый им набор благ (базовая функция и необходимые или дополнительные услуги). Именно поэтому фирма должна описывать область своей деятельности и выгоды, приносимой покупателю.

Определяя свой базовый рынок не через технологию, а через потребности, фирма способствует принятию фирмой концепции маркетинга, ориентирующейся прежде всего на нужды покупателя.

**Приоритетные цели и ограничения**. Приоритетные цели сформулированные руководством фирмы и/или ее владельцами, являются одновременно общими указаниями и ограничениями которые надлежит учитывать в стратегическом планировании, Четкость их определения позволяет избежать анализа множества предложений, которые заведомо не будут приняты.

Эти цели могут иметь как экономический так внеэкономический характер. Примеры целей: минимальная отдача на инвестированный капитал, увеличение доли рынка сохранение семейного управления, отказ от некоторых видов деятельности, сохранение численности персонала и т. д.

Чтобы избежать одобрения «непосильных свершений», в число указываемых ограничений включают также описание имеющихся ресурсов (капитал, производственные возможности, кадры). Кроме того, постулируются этические и моральные ценности, которые учитываются фирмой в отношениях с клиентами, сбытовиками, поставщиками и конкурентами. Факторы, которые принимаются во внимание в процессе формулирования стратегической миссии, перечисляются в таблице 1.

Таблица 1.

**Разработка стратегической миссии фирмы. Учитываемые факторы.**

|  |  |
| --- | --- |
| Клиенты | Кто является клиентами фирмы? |
| Товары/услуги | Какие товары предлагаются? |
| Размещение | Где фирма ведет конкурентную борьбу? |
| Технология | Какова базовая технология фирмы? |
| Философия | Каковы базовые убеждения, ценности и приоритетные устремления? |
| Представление о себе | Каковы заявляемые отличительные качества и конкурентные преимущества? |
| Желательный имидж | К какому имиджу стремится фирма и какую ответственность перед обществом она принимает? |
| Социальная ответственность | Какова позиция фирмы по отношению к своему персоналу? |
| Проблемы выживания | Какую экономическую цель преследует фирма? |

**1.3 Разработка стратегической миссии фирмы.**

**Учитываемые факторы**

**Основные стратегические варианты**

В дополнение к широким целям, заданным высшим руководством, полезно также уточнить стратегические притязания фирмы, т.е. ее общую политику на базовом рынке и роль, которую она хочет на нем играть. Речь идет о различных конкурентных стратегиях.

Формулировка стратегических притязаний должна также принимать во внимание базовые стратегии, (доминирование за счет экономии на издержках, дифференциация или концентрация), а также выбранный вариант конкурентного преимущества. На этой стадии планирования речь идет только об общей ориентации, которая будет переведена в количественные термины в программах действий, разработанных для каждой бизнес-единицы.

**1.4 Цели организации**

Главным признаком организации, как и коллектива, лежащего в ее основе, считается наличие цели*.* Последняя придает смысл ее существованию, определенность и конкретную направленность действиям персонала.[[2]](#footnote-2)

Цель – конечное, на что направлены действия и ресурсы. Она должна быть определенной (ясной тому, кому предназначена), измеримой (исполнители должны иметь возможность оценки степени ее достижения), иметь временные рамки и ограничения по расходу ресурсов на ее достижение.

Цель объединяет и сплачивает участников, поскольку ее реализация обеспечивает решение ими собственных задач (иначе люди не согласятся терять свободу и подчиняться требованиям, которые, быть может, внутренне и не принимают).

**1.5 Формирование целей**

Многочисленные цели фирмы могут быть объединены в две группы: цели внеэкономического характера и цели маркетинга.

Цели внеэкономического характера связаны с личными интересами руководителей и владельцев фирмы или с социальными задачами. Эти цели должны быть уточнены при определении миссии фирмы.

Цели деятельности могут быть заданы относительно уровня продаж, прибыли, или покупателей.

**Цели по уровню продаж**. Представляют собой количественную меру влияния, которое фирма планирует оказать на конкретный рынок товара. Это не прогноз того, что может произойти в пределах горизонта планирования, а конкретная величина, к которой должна активно стремиться фирма.

Эти цели могут быть заданы как объемы продаж в физическом выражении или как доля рынка.

**Выручка**. Это самый удобный и простой индикатор, поскольку он легко интегрируется с другими финансовыми показателями. Однако он может вводить в заблуждение, если его не откорректировать с учетом инфляции и с учетом возможного изменения соотношения дешевых и дорогих товаров.

Продажи в физическом выражении. Это наиболее репрезентативный индикатор при условии, что определение единицы продукции остается неизменным. Во многих случаях сравнение усложняется различием в расфасовке. Во многих секторах понятия объема продаж в физическом выражении не существует.

**Доли рынка.** Этот индикатор наиболее удобен для оценки конкурентоспособности товара, которая в случае наличия эффекта опыта преобразуется в конкурентное преимущество в терминах себестоимости. Цель в этом случае формулируется в относительных единицах, причем за базу может быть выбрана доля лидера рынка или самого опасного конкурента.

Данные по продажам необходимы для подготовки предварительной ведомости доходов и расходов.

**Цели по прибыли**. На все функциональные службы фирмы, возлагается определенная финансовая ответственность. Установление финансовых показателей заставляет службу маркетинга оценивать влияние выдвинутых задач по продажам на рентабельность фирмы.

Формулирование целей по финансовым показателям требует хорошей межфункциональной координации. Финансовые оценки предполагают глубокий анализ связи между издержками и объемом производства, а также производственными возможностями. Перед принятием решения о запуске новых товаров нужно тщательно взвесить расходы, связанные с инвестициями в новое оборудование. Кроме того, следует измерить влияние маркетингового давления на объемы продаж и соответственно спрогнозировать расходы на маркетинг.

**Цели в отношении потребителей**. Эти цели вытекают из принятых решений по позиционированию. Они определяют тот тип отношения и поведения, которого фирма стремится добиться от покупателей для своей марки или для своих услуг.

Данная группа целей имеет особое значение для разработки коммуникационной платформы, согласованной с искомым позиционированием. Кроме того, она позволяет оценивать эффективность рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта.

**Согласование целей**

Котлер предлагает начать с финансовых целей, из которых выводятся соответствующие цели.[[3]](#footnote-3) Рекомендуется следующий порядок действий:

* определить желаемый уровень чистой прибыли;
* рассчитать размер выручки, необходимый для достижения этого результата;
* исходя из средней цены продаж определить соответствующий объем продаж в физическом выражении;
* с учетом ожидаемого уровня глобального спроса рассчитать требуемую долю рынка;
* установить долю рынка, сформулировать цели в отношении сбыта и коммуникации.

Основные методы целеполагания:

1. Структуризация целей на основе вышеперечисленных критериев;

2. Логическая стройность и непротиворечивость системы целей;

3. Взаимодополняемость и взаимоподдержка целей различных уровней и различных направлений деятельности.

Конкретно цели предприятия могут быть сформулированы в следующих категориях:

* увеличение доли рынка на ... %;
* повышение объемов продаж на ... %;
* увеличение темпов роста чистого дохода;
* увеличение доли собственного капитала до... %.
* выход на новые рынки сбыта;
* повышение качества производимой продукции;
* сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов до ... дней и

**1.6 Структура целей предприятия**

Ясные различия между миссией предприятия и ее целями может быть определена в терминах, следующих из четырех измерений:[[4]](#footnote-4)

**1. Временной аспект.** Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны сами по себе и предполагают сроки, когда они должны быть достигнуты.

**2. Фокусировка**. Миссия имеет направленность на внешнюю для предприятия среду, как, например, достичь признания или стать лидером в отрасли и т.д. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам предприятия и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.

**3. Специфика.** Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящиеся к образу предприятия, ее фирменному стилю и т.д. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов. Цели в принципе, предполагают их достижимость.

**4. Измеряемость**. И миссия, и цели в некотором смысле, могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях имеют абсолютный, количественный характер.

Цели предприятия, как правило, весьма конкретны. Можно перечислить основные положения, которые необходимо принимать во внимание при разработке целей предприятия.

Цели должны быть:

* ясными, четкими и без возможности двойного толкования;
* сформулированы в терминах будущих состояний предприятия;
* соответствовать стратегии, политике, плану и процедурам предприятия;
* соответствовать компетентности персонала или полагать также и рост компетентности работников предприятия;
* содержательными и с элементом вызова, приглашающими к серьезной работе.

Корпоративное планирование предполагает различные уровни масштабирования. Тем не менее, даже на маленьких предприятиях редко формулируется только одна цель.

А если целей несколько, то объективно имеется некоторая структура целей. Структуризация целей может быть произведена как минимум по трем критериям:

* по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень);
* по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.);
* по направленности усилий предприятия (развитие, стабилизация). Такая многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, как и любая экономическая система, в принципе является многоцелевым.

**2. Разработка миссии и установление целей организации**

**2.1 Разработка миссии организации**

**История фирмы**. Фирма «Компьюмаркет» работает на Саратовском рынке с ноября 2002 года. Первый компьютерный центр был открыт 8 ноября 2002 года, второй – в марте 2007 . Фирма «Компьюмаркет» собирается также открывать и третий магазин – настолько успешно и активно она работает. «Компьюмаркет»- это самый большой компьютерный магазин в Саратове. На площади 158 кв. м. удобно расположился широкий ассортимент компьютерной техники – компьютеры, мониторы, принтеры, сканеры, а также комплектующие для самостоятельной сборки ПК, аксессуары и т.д.

**Основное направление деятельности.** Направление деятельности фирмы «Компьюмаркет»- оптово-розничная торговля компьютерами, оргтехникой, комплектующими, а также высокопрофессиональные консультации по товару.

На сегодняшний день персонал фирмы состоит из 17 человек: директор, заместитель директора, главный бухгалтер, 10 менеджеров-продавцов и 4 кассира-продавца.

Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

Целевая функция начинается с установки миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

**Приоритетные цели.** Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: «Какова главная цель организации?» На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителя (покупателей произведенной продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

Разработка миссии фирмы. На основе всего выше сказанного сформулируем миссию фирмы «Компьюмаркет».

Миссия компьютерной фирмы «Компьюмаркет» заключается в предоставлении предприятиям и гражданам г. Саратова и области различных видов компьютерной продукции, оргтехники и комплектующих, а также высокопрофессиональных консультаций по продукции таким образом, в таком объеме и в такие сроки, которые соответствуют высоким профессиональным стандартам и требованиям клиентов, что позволяет обеспечивать постоянную прибыль фирмы и справедливое отношение к своим сотрудникам.

Хотя миссия, несомненно, представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на фирму ценностями, нормами и целями высшего руководства – культурной организации. Вряд ли возможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединить людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленной цели.

**Принципы (правила) фирмы «Компьюмаркет»:**

* гарантия высокого качества;
* порядочность персонала;
* командный дух коллектива;

Фирма «Компьюмаркет» надеется на компетентных работников на всех уровнях, которые могут самостоятельно предпринять соответствующие действия и принять эффективные решения в ответ на быстро меняющиеся условия;

поддержание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует самоуважению, личному развитию и успеху.

**Кредо фирмы:**

* современный стиль управления;
* продвижение по службе и вознаграждение работников в зависимости от их работы и личных вкладов в полученные результаты (повышении квалификации, премии, поощрения и т.п.)
* постоянное завоевание доверия и уважения наших клиентов и работников;
* расширение фирмы и ее ассортимента.

**2.2 Разработка целей фирмы**

**Долгосрочные цели фирмы.** Выделим основные долгосрочные цели деятельности фирмы и задачи для их достижения

Долгосрочные целиобычно имеют длительный характер, ибо касаются будущей ситуации, которую не всегда можно точно просчитать. Они наиболее рискованны и могут так и остаться на бумаге, если предположения не оправдаются.

**увеличение доли рынка.**

Задачи:

1. открытие новых точек (филиалов фирмы) продаж.
2. освоение новых рынков реализации продукции.

**Увеличение уровня продаж.**

Задачи:

1. проведение активной рекламной кампании.
2. Расширение ассортимента реализуемой продукции.

**Повышение качества обслуживания потребителей.**

Задачи:

1. обучение менеджеров – продавцов и кассиров - продавцов (хорошее знание характеристик реализуемой продукции, умение преподнести товар).
2. повышение уровня консультаций менеджеров – продавцов и кассиров - продавцов (курсы по переподготовке и повышения квалификации).

**Повышение качества реализуемой продукции.**

Задачи:

1. приобретение качественной компьютерной техники и комплектующих.
2. повышение качества после продажного гарантийного обслуживания

**Краткосрочные цели.** Выделим основные краткосрочные цели для каждого из отделов фирмы.

Краткосрочные цели отражаются в оперативном управлении.

**По планово-экономическому отделу:**

Разработать план реализации на будущий год;

Составить бизнес-план по созданию дополнительных торговых точек и магазинов.

**По коммерческому отделу:**

Сделать конкретные предложения о населенных пунктах, где в первую очередь необходимо создать дополнительные торговые точки и магазины, а в которых ограничиться завозом в существующие магазины;

Подготовить информацию для передачи образующемуся подотделу по маркетингу по поставкам, клиентуре, проводившимся исследованиям.

**По отделу труда и заработной платы:**

Произвести мониторинг рабочей силы на вопрос замещения вакантных должностей в образующихся отделах;

Определиться с изменившейся организационной структурой: кто, кому, и на каких основаниях должен подчиняться и с каким отделом сотрудничать;

Определить количество и размер оплаты труда персонала в открываемом филиале;

Подобрать персонал для открывающихся дополнительных точек и магазинов.

**По производственному отделу:**

Составить программу развития предприятия на ближайшие 5 лет.

**По бухгалтерии:**

Рассмотреть поступившие из подразделений финансовые сметы расходов и доходов по предложенным мероприятиям и вынести решения о возможности или невозможности реализации мероприятий в заданном объеме и динамике, и если нет, то указать на «белые» пятна, доходы по которым несоизмеримы с расходами на их реализацию даже в долгосрочной перспективе.

**По отделу маркетинга:**

Провести дополнительные маркетинговые исследования рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей в условиях стремительного развития данного сегмента рынка;

Разработать дополнительные программы и акции по увеличению объема продаж;

**Заключение**

Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы. Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Однако с течением времени, миссия постепенно затирается, так как компания разрабатывает новые товары и завоевывает новые рынки. Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии т.е формулировка основной цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

Установка целей фирмы – это способ прояснения стратегических и политических установок организации, согласования дополнительных к ним оперативных целей и задач. Это интегральный процесс, где связаны корпоративное планирование и бизнес - операции. Каждые подразделение, команда и сотрудник должны иметь цели.

Установление целей деятельности организации необходимо для ее длительного существования, в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Хорошо сформулированная цель дает каждому сотруднику и подразделению основные задачи и направления деятельности. Без четкой цели организация не сможет эффективно работать и развиваться.

В данной контрольной работе были рассмотрены теоретические аспекты создания миссии организации, ее основные элементы и факторы которые необходимо учитывать при создании миссии. Так же были на практике применены все теоретические знания формирования миссии организации на примере компьютерной компании «Компьюмаркет».

Также в данной контрольной работе были рассмотрены теоретические аспекты создания формирования целей организации и их структуры. Так же на примере компьютерной фирмы «Компьюмаркет» были разработаны долгосрочные цели, а также определены основные задачи для их успешной реализации. Были разработаны краткосрочные цели для каждого из отделов фирмы

**Список использованных источников**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989, 212 c.
2. Борманн Д., Воротина Л., Федерман Л. Менеджмент. Гамбург: S + W, 1992, 250 с.
3. Веснин В. Р**.**Менеджмент : учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, «Проспект» , 2006. - 504 с.
4. Волкова К. А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, дополнительные инструкции. – М.: НОРМА, 1997, 267 с.
5. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М «ИНФРА-М» 208 с.
6. Жан Жак Ламбен. Стратегический Маркетинг. Спб.: «Наука», 1996. 526с.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. — 7-е изд. испр. и доп. М,: Дело, 2005. — 448 с.
8. Чекрыжов Ю.Р. Стратегический менеджмент. М.: «Дело»,2002. – 246с.
1. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. — 7-е изд. испр. и доп. М,: Дело, 2005, С.83 [↑](#footnote-ref-1)
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М «ИНФРА-М» С. 109. [↑](#footnote-ref-2)
3. Борманн Д., Воротина Л., Федерман Л. Менеджмент. Гамбург: S + W, С. 39 [↑](#footnote-ref-3)
4. Веснин В. Р.Менеджмент : учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, «Проспект» , 2006. - С. 231 [↑](#footnote-ref-4)