**Содержание**

[1. Понятие, сущность, характеристика целей организации](#_Toc254798845)

[2. Характеристика предприятия](#_Toc254798846)

[3. Цели организации их характеристика. Иерархия целей в организации. Пример корректировки целей. Значение целеполагания для организации](#_Toc254798847)

[Заключение](#_Toc254798848)

[Список используемых источников](#_Toc254798849)

# 1. Понятие, сущность, характеристика целей организации

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря, цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность

Значимость целей для организации невозможно переоценить. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные. В принципе в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, - долгосрочные. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для достижения долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного-двух лет, и, соответственно, долгосрочными - цели, достигаемые через три- пять лет.

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять). Иногда, если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

**Направления установления целей**

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, желательное состояние которых выступает в виде целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в фиксации набора целей, существует четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

1) доходы организации;

2) работа с клиентами;

3) потребности и благосостояние сотрудников;

4) социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии организации.

**Иерархия целей**

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;

- цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, <подчинены> им и определяют деятельность организации в ближайшей перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно посредством достижения краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

**Требования к целям**

Цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели неверно или плохо определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации.

Накопленный в бизнесе большой опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Во-первых, цели должны быть достижимыми. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельные возможности исполнителей. Нереальная цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

Во-вторых, цели должны быть гибкими. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми провести модификации установленных целей с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

В-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, либо же можно было бы каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть конкретными, обладающими необходимыми характеристиками для того, чтобы можно было однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен ее достигать. Чем более конкретна цель, тем легче выработать стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а следовательно, знать, что их ожидает впереди.

В-пятых, цели должны быть совместимыми. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели - долгосрочным. Но иерархическая совместимость - не единственное направление установления совместимости целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также всегда важно помнить, что совместимости требуют цели роста и цели поддержания стабильности.

В-шестых, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджмент тем не менее должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие среды проживания в местном масштабе и т.п.

Естественно, что при установлении целей очень трудно свести воедино разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую заработную плату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставлять продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Все это должны учитывать менеджеры и составлять цели таким образом, чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

# 2. Характеристика предприятия

С основания «Уссурийского бальзама» началось ликероводочное производство в Приморском крае в 1896 г. Сегодня ОАО «Уссурийский бальзам» - один из самых крупных современных ликеро-водочных заводов на Дальнем Востоке. По данным Национальной алкогольной Ассоциации, ОАО «Уссурийский бальзам» является одним из 50 крупнейших производителей алкоголя России: завод занимает 39 место в рейтинге по объему производства водки и ЛВИ.

ОАО «Уссурийский бальзам» - крупнейший на Дальнем Востоке производитель алкогольной и безалкогольной продукции. История завода начинается в 1894 году, когда его основал купец первой гильдии Михаил Пьянков. Уже более ста лет «Уссурийский бальзам» является лидером в своей области.

Кроме алкогольной продукции Уссурийский Бальзам вырабатывает серию уникальных биологически активных добавок к пище: Безалкогольные сиропы Панты на меду, Уссурочка, Сихотэ-Алинь, Аралиевый букет. Спиртосодержащие бальзамы Русский остров, Уссурийский, Уссурийский сюрприз в состав которых входит натуральное растительное сырье Уссурийской тайги и Тихого океана. Новинка летнего сезона 2004 г. - слабоалкогольные газированные напитки - Диджей, Огненная леди, Тигровый. Три абсолютно разных, но замечательных вкуса и аромата. Ассортимент ОАО Уссурийский Бальзам пополнился еще одним превосходным бальзамом - Уссурийский Тигр, в состав которого входит большое количество дикоросов Уссурийской тайги, и уникальной полусладкой настойкой Лазурный берег.

Девиз ОАО Уссурийский бальзам - Вековые традиции - мировое качество!

На 1 января 2007г. численность персонала на заводе составила 658 чел. Из них в промышленной группе занято 23 человека (5 - в магазине, столовой и медпункте, 18 - персонал детского сада). В производстве занято 635 чел., в том числе, рабочие - 483, руководители - 68, специалисты - 44, служащие -10, охрана - 30. За первые 9 месяцев 2007 г. заработная плата составила 19% от себестоимости продукции, что равняется 10301,92 тыс. руб. За этот период ежемесячные выплаты заработной платы составили 1 144 657.6 руб., или 1739,6 руб. на одного работника.

ОАО «Уссурийский бальзам» входит в группу компаний «Синергия» образованную в 2001 г. В ее состав входят ряд предприятий — производителей алкогольной продукции и продуктов питания на Дальнем Востоке, Урале, в Поволжье. На территории края «Синергия» контролирует: ОАО «Уссурийский Бальзам», ОАО «Мясокомбинат Находкинский», ОАО «КВЭН», ОАО «Родимая сторонка».

# 3. Цели организации их характеристика. Иерархия целей в организации. Пример корректировки целей. Значение целеполагания для организации

Значительное воздействие на предприятие оказывают факторы внешней среды (табл. 1), под влиянием которых изменениям могут подвергнуться эффективность функционирования предприятия и устойчивость его финансово-хозяйственной деятельности. В целях предотвращения каких-либо негативных последствий для конкретного предприятия, необходимо выявить и определить внешние факторы, имеющие свою классификацию.

цель иерархический организация макроокружение

Таблица 1 - Факторы макроокружения. Экономические

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Проявление | Возможные решения предприятия |
| Резкое падение жизненного уровня населения | Снижение покупательской способности на выпускаемую продукцию | Уменьшение нижнего предела цены, установленного государством |
| Проблема неплатежей | Большая дебиторская задолженность | Выход предприятия из создавшейся ситуации пут-тем применения юридических санкций (претензионные акты) и методом взаимозачетов. |
| Наличие высоких налоговых требований. | Рост отпускной цены предприятия => снижение платежеспособного спроса | Полное удаление или максимальное снижение ставки акциза на такое основное сырье как спирт. |
| Применение общих нормативов к переоценке основных фондов без учета их фактического износа | Вымывание у предприятия собственных оборотных средств и удорожание продукции за счет необоснованной амортизации. | Необходимость нахождения определенного компромисса с экспертной оценочной комиссией. |
| Неприемлемость механизма исчисления и уплаты акциза | Отсутствие финансовых возможностей оплаты акциза в срок => штрафы, рост пени и общего долга перед бюджетом и кредиторами. | Добиться от правительства пересмотра сроков оплаты акцизов и введение более гибкого механизма, учитывающего различные варианты оплаты отгруженной продукции уплата акциза по готовой продукции. |
| Ограничение рекламной деятельности | Отсутствие возможности размещения рекламы на радио и телевидении.88 | Сделать ставку на другие каналы, влияющие на продвижение товара на рынок. |
| Отсутствие единого экономического пространства на территории Р.Ф. | Противоречие нормативных актов, касающихся ввоза и реализации алкогольной продукции в регионы Р.Ф. | Заключение договоров на уровни глав администраций и Правительств. Отмена введенных большинством регионов искусственных препятствий для ввоза и реализации на их территории алкогольной продукции |
| Несоблюдение авторских прав | Незаконное использование некоторыми оптовыми покупателями фирменного знака и имиджа продукции предприятия при продаже фальсифицированных изделий. | Отработка механизма выхода предприятия на конечного потребителя через расширение сети розничной фирменной торговли. |
| Значительная роль государства в хозяйственной деятельности предприятия. | Минимальные права в сфере принятия решений, вязаных с производством, ценообразованием и реализацией. | Направление Правительства республики Адыгея по эффективному пути развития отрасли. Предоставление предприятиям-производителям самим регулировать цены на выпускаемую продукцию |
| Неэффективность монопольной политики со стороны государства. | Значительное присутствие фальсифицированной продукции на рынках сбыта. | Добиться от Правительства более эффективного контроля за нелегальными производителями и максимального вытеснения их с рынков. Добиться от Правительства Запрета выдачи лицензий на производство |
| Тенденция роста значимости технологического потенциала предприятий. | Необходимость поиска финансовых средств в целях разработки новых видов продукции. | Производство наиболее рентабельной продукции, пользующейся высоким спросом на рынках сбыта. |
| Переход государства на рыночную форму хозяйствования экономики. | Потеря планового механизма распределения продукции => спад реализации => спад производства. | Создание на предприятии эффективной и самостоятельной службы маркетинга с целью изучения конъюнктуры рынков. |

Совокупность внешних факторов, сложившихся в настоящее время, оказывают незначительное влияние на возможные направления развития предприятия в текущих условиях. Наиболее важными факторами можно считать такие, как резкое падение жизненного уровня населения, сроки и механизм акцизного сбора с предприятия, высокие барьеры проникновения на региональные рынки, кризис неплатежей, значительная роль государства в политике ценообразования и отсутствие эффективного контроля за нелегальными производителями.

Произведенный анализ внешней среды позволяет установить условия, связанные с угрозами и возможностями предприятия.

Проводя анализ предприятия, помимо анализа внешней среды необходимо оценить сильные и слабые стороны в области его внутренней среды (табл. 2).

Таблица 2 - SWOT-анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Область деятельности | СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ |
| ПРОИЗВОДСТВО | 1. Наличие резервов повышения производственных мощностей предприятия;  2. Высокий уровень качества продукции. | 1. Относительно невысокая емкость складского хозяйства;  2. Низкий уровень загрузке производственных мощностей;  3. Значительный износ оборудования;  4. Тяжелые условия труда на некоторых участках производства. |
| ТЕХНОЛОГИЯ | 1. Наличие высокой технологии на уровне НОУ-ХАУ;  2. Опытный коллектив технологической службы предприятия;  3. Широкие возможности в области расширения номенклатуры выпускаемого продукта. | 1. Нехватка свободных денежных средств на разработку новых видов продукции;  2. Отсутствие современного технологического оборудования. |
| ПЕРСОНАЛ | 1. Устоявшийся высококвалифицированный коллектив работников. | 1.Незначительный удельный вес молодых специалистов;  2. Прекращение программы повышения квалификации работников. |
| ОРГАНИЗАЦИЯ | 1. Годами отработанный механизм управления кадрами;  2. Эффективное распределение должностных обязанностей между руководителями | 1. Отсутствие эффективной маркетинговой службы на предприятии, предприятие фактически работает на заказ. |
| МАРКЕТИНГ | 1. Высокая репутация предприятия в области качественной продукции;  2. Низкая цена по сравнению со средней российской ценой | 1. Отсутствие программы маркетинга на предприятии;  2. Низкий уровень реализации |
| ФИНАНСЫ | 1. Финансовая независимость от кредиторов, предоставляющих кредит под процент;  2. Возможность дифференцированной торговли через фирменную сеть магазинов | 1. Критическая нехватка собственных оборотных средств;  2. Огромная кредиторская задолженность;  3. Низкие темпы оборачиваемости активов;  4. Резкий рост задолженности дебиторов |

На основе проведенного исследования по макроокружению и выявлению сильных и слабых сторон во внутренней среде предприятия, можно сформировать SWOT—матрицу, отражающую возможности и угрозы предприятия при комплексном подходе к раннее описанным негативам и позитивам (табл. 3).

Таблица 3 - SWOT-матрица

|  |  |
| --- | --- |
| **ВОЗМОЖНОСТИ** | **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ** |
| 1. Изменение отношения государства к данной отрасли путем максимального контроля за нелегальными производителями;  2. Мощная поддержка Правительства;  3. Выпуск наиболее рентабельной продукции; | 1. Наличие возможности наращивания производства до максимального использования мощностей;  2. Высокий уровень качества выпускаемой продукции;  3. Высококвалифицированный персонал;  4. Уровень технологии, обеспечивающий минимизацию затрат. |
| **УГРОЗЫ** | **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ** |
| 1. Падение жизненного уровня населения;  2. Повышенная криминализация общества;  3. Высокие налоговые требования. | 1. Незначительное использование рыночного подхода к проблемам, связанных с производством, сбытом и стимулированием;  2. Значительная зависимость от государства. |

Используя сводную матрицу, можно выявить те цели, которые предприятию необходимо незамедлительно достигать с учетом своих преимуществ и недостатков для увеличения объемов реализации:

* использовать свои преимущества на основании положения ведущего производителя на территории Уссурийского района в полную меру как в сфере производства, так и в сфере торговли;
* увеличение объемов выпуска и сбыта продукции, используя высокую конкурентоспособность продукции в области ценового и качественного показателей (цена на 7-7 % ниже единой общероссийской цены на аналогичную продукцию);
* расширение розничной фирменной торговой сети, как стратегического канала сбыта продукции, в целях получения повышенной прибыли в результате розничной торговой наценки;
* использование свободных мощностей для расширения ассортимента производства наиболее рентабельной и пользующейся спросом продукции в целях получения свободных оборотных средств.

На сегодняшний день предприятие подвержено существенной конкуренции со стороны производителей на рынке вино водочных изделий.

Анализ макроокружения показал, что на предприятие оказывается влияние со стороны правовых органов в сфере обязательного лицензирования деятельности и сертифицирования продукции. Это влияние ощущается в повседневной деятельности, но не несет в себе негативного воздействия и снижения результативности деятельности. Затраты, понесенные предприятием в ходе осуществления перечисленных мероприятий, относятся на снижение прибыли.

Политические процессы, происходящие в стране, также оказывают опосредованное воздействие в той мере, в какой снижается покупательная способность населения по отношению ко всем товарам и услугам, и в частности к материалам.

Большее по сравнению с предыдущими параметрами влияние оказывает развитие научно-технического прогресса и достижения современных технологий. Это выражается в разработке современных материалов и технологий их производства. Этот процесс снижает конкурентоспособность традиционных строительных материалов и технологий и вытесняет их с рынка.

Анализ объектов и субъектов управления проводится в системном единстве с анализом внешней среды.

Изучение конкурентной среды позволило выявить тот факт, что непосредственные конкуренты, т.е. производители аналогичной продукции не оказывают сильного воздействия на потребителей, рыночные сегменты поделены приблизительно пропорционально. Существует собственный круг постоянных потребителей в виде крупных предприятий и магазинов.

На предприятии обнаружена проблема. Под проблемой понимается критическое рассогласование между желаемым и реальным состоянием. В данном случае это хорошо налаженное производство и плохо поставленный сбыт, тогда как при хорошем производстве не должен отставать и сбыт, чтобы иметь возможность инвестировать свободные финансовые ресурсы в еще большее расширение производства или его усовершенствование.

Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам контроля деятельности или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и ее менеджеров.

Структурировать проблему позволяет процесс построения дерева проблем. Дерево проблем приведено на рисунке 1.



Рис. 1 - Дерево проблем ОАО Уссурийский Бальзам

По результатам работы по выявлению проблемы, перед предприятием была поставлена цель – увеличить объемы сбыта готовой продукции и повышение потребительского предпочтения в сторону нашей продукции.

Далее, согласно, приведенных материалов о проделанной работе по выявлению проблем, руководством предприятия выявлена наиболее важная для стратегического развития предприятия проблема. Она связана с перестройкой стратегии фирмы. В рамках решения данной проблемы можно выделить несколько направлений ее решения. С одной стороны, это изменение методологического подхода к организации службы маркетинга на предприятии. А с другой стороны, это изменение влияния человеческого фактора на решение проблемы.

Можно предложить несколько вариантов решения данной проблемы. Приведу их в виде дерева решений (рис. 2):



Рис. 2

Согласно приведенного алгоритма выбора и принятия управленческого решения проблемы увеличения эффективности деятельности фирмы были выбраны и оценены как наиболее отвечающие поставленным целям и задачам, следующие решения:

1. Сформировать новую стратегию развития фирмы;
2. Принять как основную в системе мотивации деятельности персонала программу материальной заинтересованности персонала в повышении объемов продаж и премирования по результатам деятельности фирмы за каждый квартал;
3. Построить систему продаж через привлечение нескольких, дилеров и дистрибьюторов на договорной основе;
4. Расширить собственную сеть фирменных магазинов;
5. Ценовую политику установить по системе «издержки плюс»;
6. Увеличить объемы рекламы в печати и в интернете;
7. Провести исследование рынка ликеро-водочных изделий, продуктов питания, и покупательских предпочтений, после чего разработать ассортимент производимой продукции и производственную программу в соответствии с результатами исследований.

Из предложенных способов решения проблемы один неудовлетворил фирму сразу: изменение ценовой политики не представляется возможным, т.к. данный рынок самостоятельно регулирует уровень цен на основании спроса и предложения.

Реально возможными остались только варианты изменения стратегии продаж на основании изучения спроса покупателей.

Для принятия решения, требующего определения и учета значительного числа факторов, целесообразно привлекать тех сотрудников, которые в большей или меньшей степени знакомы с поставленной проблемой и смогут дать определенные рекомендации при ее рассмотрении. Отмечается, что групповые решения эффективные при условии, если группа невелика по составу и числу ее членов имеется возможность непосредственного общения для обсуждения решений. При этом ценность решения, принимаемого группой, выше и его компетентность больше, чем решения, принятого единолично.

Итак, принято решение об изменении стратегии продаж с одновременным изучением потребителей и их спроса на продукцию.

Для этого составили следующее дерево целей (рис. 3).

В соответствии с приведенным деревом решений необходимо установить все моменты риска с целью их заблаговременного исключения из практической деятельности фирмы. Для рассматриваемого производственного предприятия можно выделить следующие рисковые ситуации:

* Разработанный ассортимент продукции, не востребован на рынке и возникла необходимость срочной распродажи товарных остатков с целью не допущения остановки производственного процесса;
* Произошел технологический сбой, что повлекло не выполнение договорных обязательств и дополнительные расходы по восстановлению процесса производства и на штрафные санкции;
* Произошел разрыв договорных отношений с одним из дилеров, который нес на себе основную нагрузку по реализации продукции, что может вызвать застой готовой продукции на складе.



Рис. 3 - Дерево целей

Для минимизации приведенных рисковых ситуаций возможна деятельность сразу с несколькими дилерами и одновременное поддержание собственной сбытовой сети. Необходимо заключать агентские соглашения одновременно с несколькими фирмами, чтобы не допустить провала в деятельности из-за сбоев в работе одного крупного агента. При этом остро встает вопрос о согласовании графиков поставок и отгрузок, чтобы избежать нецикличности в процессе реализации. С другой стороны, необходимо производить несколько видов продукции, а не делать ставку на какой-либо один товар, так, чтобы существовала взаимозаменяемость.

Для реализации краткосрочных и стратегических целей предприятию необходимо изучить и выбрать маркетинговую стратегию, исходя из мировой практики.

Целью стратегии проникновения на рынок является внедрение на уже сложившийся занятый рынок с тем же продуктом, что предлагают и конкуренты.

Стратегия, которую ОАО Уссурийский Бальзам сейчас использует в своей торговой деятельности - это стратегия, направленная на развитие рынка. Она предусматривает выход на новые рынки с уже существующим товаром.

# Заключение

На основании вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

* ОАО «Уссурийский бальзам» — один из самых крупных современных ликеро-водочных заводов на Дальнем Востоке является успешным предприятием;
* Виноводочные изделия, производимые ОАО “Уссурийский бальзам” обладает высокой конкурентоспособностью.
* Формирование стратегии ОАО “Уссурийский бальзам”, выпускающего ликероводочную продукцию базируется на трех основных элементах: ассортимент, качество и цена.
* На основе анализа внешней и внутренней среды предприятия можно сделать вывод, что у ОАО “Уссурийский бальзам” есть дальнейшие перспективы развития и роста.

Стратегия, которую ОАО Уссурийский Бальзам сейчас использует в своей торговой деятельности - это стратегия, направленная на развитие рынка. Она предусматривает выход на новые рынки с уже существующим товаром.

# Список используемых источников

1. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие для вузов / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.: ил.
2. Варлей Р. Управление розничными продажами. Мерчандайзинг: учебник, Р. Варлей. – М.: Проспект, 2004. – 272 с.
3. Великанов В. Современные технологии в розничной торговле и их применение // Практический маркетинг. – 2001. - №51(5). – С. 13-19.
4. Веллхофф А., Массон Ж.-Э. Методы мерчандайзинга /А. Веллхофф, Ж.-Э. Массон//Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. - №(50)2. – С. 60-69.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2005, 292 с.
6. Дейан А.Изучение рынка: Пер. с фр. /А. Дейан. – СПб.: Нева, 2001, 128 с. – (Школа бизнеса).
7. Калашникова Л., Лайфуров С. Стиль и методы управления в современном бизнесе. Служба кадров. №10 2002., С. – 23-28.
8. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. 2-е изд. – М.: Финпресс, 2000. – 203 с.