**ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ТЕМУ: «РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ»**

**КАЛУГА**

**2008**

**Содержание**

1. Введение
2. Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии организации

1.1 Понятие и классификация стратегии организации

1.2 Основные процедуры и факторы, определяющие стратегию организации

1.3 Базовые стратегии бизнеса

1.4 Методика анализа стратегического управления организацией

1. Глава 2. Анализ деятельности и окружения ООО «Ультрапак»

2.1 Организационно-экономическая характеристика и анализ деятельности ООО «Ультрапак»

2.2 Анализ внешней среды ООО «Ультрапак»

2.3 SWOT–анализ ООО «Ультрапак»

# Глава 3. Повышение эффективности процесса разработки и реализации стратегии в ООО «Ультрапак»

## 3.1. Основные направления совершенствования разработки стратегии

## 3.2 Экономическая эффективность мероприятий по оптимизации стратегии ООО «Ультрапак»

1. Заключение
2. Список используемой литературы
3. Приложение

**Введение**

Актуальность выбранной темы заключается в умении руководителем определить курс, который должна взять фирма, в его представлении о характере деятельности на сегодняшний момент и возможных потребностях в будущем. Руководитель должен четко и конкретно поставить перед собой цель, для получения в определенный срок желаемых результатов. Цель – это результаты, а стратегия означает их достижение. Стратегия – это инструмент руководителя для выполнения определенных задач, как стратегических, так и финансовых. Чтобы определить стратегию, необходимо изучить внутреннее состояние фирмы и внешние факторы. Только четко представляя положение своей компании на рынке, учитывая особенности рынка, руководитель может лучше определить стратегию, способствующую достижению намеченных целей и финансовых результатов.

Стратегия – это заранее спланированная реакция на изменения, выбранная высшим руководством и реализуемая для достижения цели, выполнения миссии. Стратегия компании состоит из запланированных действий и необходимых поправок в случае непредвиденных обстоятельств. Текущая стратегия компании составляется руководителем с учетом событий, происходящих как внутри, так и за пределами фирмы. Для разработки стратегии необходимо иметь талант предпринимателя и стратегический образ мышления. Руководитель должен постараться, чтобы его стратегия в максимально степени учитывала события, происходящие за пределами фирмы, в частности потребности покупателей, последние действия конкурентов, возможности и опасности рынка, новые условия ведения бизнеса. Умение развивать стратегию напрямую зависит от предпринимательского таланта.

Все вышесказанное подразумевает собой один вопрос относительно стратегии компании, который задает себе руководитель высшего звена: «Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего мы хотим достичь?» Процесс разработки стратегии достаточно сложный, включающий в себя множество взаимозависимых факторов и обстоятельств, от эффективности которого зависит деятельность организации, и ее потенциал.

Целью данной работы является исследование и совершенствование процесса разработки стратегии в ООО «Ультрапак».

Для достижения данной цели необходимо выполнение следующих задач:

* изучение теоретической основы разработки стратегии организапции;
* анализ деятельности и окружения предприятия на примере ООО «Ультрапак»;
* предложить пути повышения эффективности разрабатываемой стратегии в ООО «Ультрапак».

Объектом исследования является стратегическое управление организации, осуществляющей реализацию упаковочной продукции, ООО «Ультрапак».

Предметом исследования является процесс разработки стратегии в ООО «Ультрапак» и ее совершенствование.

В работе применяются следующие методы исследования:

* монографический;
* сравнения;
* аналитический;
* аналитико-синтетический метод исследования сильных и слабых сторон деятельности;
* расчетный;
* синтез;
* прогноз деятельности после внедрения предложенных мероприятий.

Научной основой работы являются труды М. Портера по базовой разработке конкурентных стратегий, классификации стратегий Забелина П. В. и Моисеева Н. К., труды И. Ансоффу по разработке матрицы продукт/рынок, которая предусматривает использование четырех базовых стратегий: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация

Аналитической основой работы является непосредственная практика и наблюдения в ООО «Ультрапак», статьи, размещенные в журналах, данные бухгалтерского учета, а также информация, размещенная на сайте компании www.ultra@mail.ru.

Структурно работа состоит из введения, заключения, 1-го приложений, 3-х глав, 9-ти параграфов, списка литературы, содержащего 20 источников, включает 3 таблицы, 6 рисунков, изложена на 40 страницах машинописного текста.

**ГЛАВА 1. Теоретические основы разработки стратегии организации**

**1.1 Понятие и классификация стратегии организации**

«Стратегия организации» – это заранее спланированная реакция на изменения, выбранная высшим руководством и реализуемая для достижения цели, выполнения миссии.

Существует четыре основных типа конкурентных стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
4. Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Уровни стратегии в организации: «Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса». Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациях, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами. Второй уровень – деловой стратегии – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации, и ее конкурентного потенциала. Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д. Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов. Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

* уровень принятия решений;
* базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
* стадия жизненного цикла отрасли;
* относительная сила отраслевой позиции организации;
* степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать все стратегии по трем признакам:

* принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
* принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
* принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные); [19]

**1.2 Основные процедуры и факторы, определяющие стратегию организации**

Этих факторов очень много, простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и по существу определять стратегию. Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

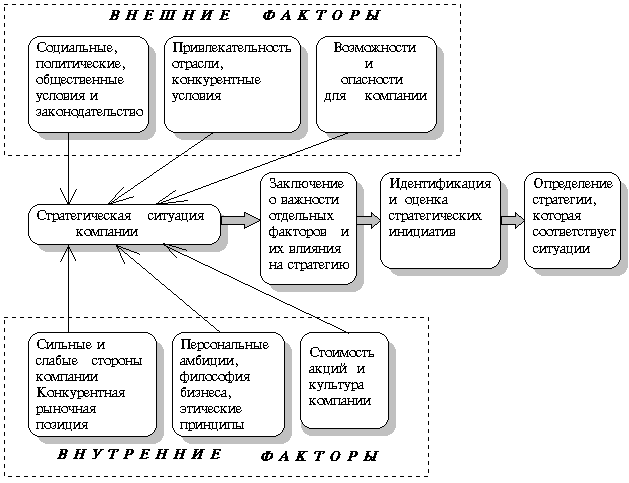


Рисунок 1. Факторы, определяющие стратегический выбор компании

Очевидно, что выбор конкретной стратегии зависит от степени на­сыщенности рынка и возможности предприятия постоянно обновлять производство. Несмотря на свою принципиальную альтернативность, две или более стратегии могут сочетаться. В настоящее время можно выделить три базовых подхода к процеду­ре формирования стратегического плана развития предприятия.

Первый из них основан на матрице про­дукт/рыноки наиболее успешно применим для растущих организаций, вы­ходящих на рынок.

Второй основан на базовых кон­курентных стратегиях М. Портера и наиболее успешно используется в ус­ловиях насыщенного рынка.

Третий подход базируется на цикле развития предприятия и предлагает стратегические альтернативы в соответствии стадией, на ко­торой находится организация в период выработки стратегии развития. [10, стр. 245]

Матрица "продукт/рынок" была предложена в конце пятидесятых - начале шестидесятых годов под названием "вектор роста" (growth vector). Эта матрица предусматривает использование четырех базовых стратегий: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация.



Рисунок 2. Матрица продукт/рынок по И. Ансоффу

Стратегия проникновения на рынок применяется предприятием чаще всего в условиях растущего и ненасыщенного рынка. Предприятие интенсифицирует свои условия на рынке при помощи стандартного репертуара действий из области маркетинга.

Стратегия развития рынка применяется в случае, если возникает возможность экспансии предприятия со старым товаром на новые рынки.

Стратегия разработки товара используется предприятием и в случае разработки новых товаров для существующих рынков, делая упор на новые модели улучшенного качества, обеспечивающего более полное удовлетворение потребностей и, тем самым, повышая их конкурентоспособность.

Наконец, четвертой стратегией, характерной для производства новой продукции для новых рынков является диверсификация, как проникновение фирмы в отрасли, прямо не связанные с ее основными видами деятельности.

Конкурентные стратегии М. Портера базируются на ряде теоретических постулатов, среди которых важнейшими на наш взгляд, являются так называемые "силы конкуренции" и "цепочка ценностей". [17, стр. 324]

М. Портер выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли. Это, во-первых, проникновение новых конкурентов; во-вторых, угроза появления на рынке товаров-субститутов, произведенных по иной технологической схеме; в-третьих, возможности покупателей; в-четвертых, возможности поставщиков и; в-пятых, конкуренция между компаниями, уже укрепившимися на рынке.

М. Портер обосновал принципы создания конкурентных преимуществ предприятия. Они формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей. По сути речь идет о сравнительном анализе потребительских свойств продукта, создаваемых на разных этапах разработки товара, его производства, маркетинга и сбыта в соизмерении с затратами на достижение этих ценностей.

Базовые конкурентные стратегии представляют собой три вида действий, направленных на получение предприятием конкурентных преимуществ. М. Портер определяет их как:

1. Стремление компании стать производителем с низкими издержками.
2. Дифференциация (стремление предприятия к уникальности в каком-либо аспекте своей продукции очень важном для большинства потребителей).
3. Фокусирование, т.е. выбор сегмента рынка, который данное предприятие в состоянии обслужить более эффективно, чем его конкуренты.

При этом фокусирование обычно касается или достижения преиму­ществ в области снижения издержек, либо в усилении дифференциации продукции.

Базовые стратегии М. Портера могут быть объединены в таблицу, на основании которой возможно произвести их конкретный выбор.



Рисунок 3. Матрица по выбору базовых стратегий

Ф. Котлер предлагает свою классификацию конкретных стратегий, основанную на доле рынка, принадлежащей предприятию. На практике используются все модели событий. Многие из моделей подверглись жесткой критики. Однако факт остается фактом – известны случаи, когда каждая из моделей приводит к успеху.

**1.3 Базовые стратегии бизнеса**

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из этих стратегий эффективна в определенной ситуации, определяемой факторами внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины выбора определенного варианта.

* ***Ограниченный рост.*** Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются "от достигнутого" и корректируются при изменении ситуации. Если руководство, в основном, удовлетворено положением фирмы, то, очевидно, что в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.
* ***Рост.*** Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно значительное ежегодное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года.
* ***Сокращение или стратегия последнего средства.*** Эта стратегия выбирается организацией реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению, и никакие меры не могут изменить эту ситуацию.
* ***Комбинированная стратегия.*** Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Например, фирма может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других. Каждая базовая стратегия имеет множество *альтернативных вариантов.* Стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы - *внешний рост,* или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции - *внутренний рост.* Стратегия сокращения имеет следующие альтернативы: *ликвидация* - самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; *отсечение лишнего,* при котором фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.

Базовые стратегии служат вариантами *общей стратегии* организации. Она наполняется конкретным содержанием в процессе *доводки,* который включает в себя:

* проверку стратегии на соответствие целям организации;
* сопоставление с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии;
* формулировку стратегических задач, которые придется решать в процессе достижения целей;
* установление сроков решения задач (по этапам);
* определение потребностей в ресурсах.

**1.4 Методика анализа стратегического управления организацией**

Цели внешнего анализа выявить и определить возможность и угрозы, которые могут возникнуть для фирмы в будущем для правильной разработки политики фирмы и разработки стратегии.

Существуют следующие методики стратегического анализа:

* SWOT-анализ
* SNW-анализ
* PEST+M-анализ
* Корреляционная матрица BCG-анализ Матрица McKinsey
* BSC
* Технология групповой работы [6, стр. 318]

Рассмотрим два метода анализа стратегического управления организацией, а именно SWOT-анализ и PEST+M-анализ.

Внешний анализ является частью SWOT-анализа, S-сильные стороны; W-слабые стороны; O-возможности; Т-угрозы; SW- внутренняя среда,

ОТ- внешняя среда.

Возможности – положительные тенденции, явления внешней среды, которые могут привести к росту бизнеса, прибыли, увеличению объемов продаж и т. д.

Угроза – отрицательные тенденции, явления, которые при отсутствии реакции фирмы могут ослабить ее конкурентные позиции.

Внешняя среда фирмы представляет собой совокупность активнодействующих субъектов и сил, находящихся вне контроля организации, которые оказывают влияние на стратегию фирмы.

По степени воздействия на фирму выделяют две группы внешних факторов:

1. Факторы отдаленного воздействия или макросферы на деятельность фирмы в краткосрочном периоде влияние не оказывает, но воздействует на долгосрочные решения.
2. Факторы непосредственного влияния (отраслевые). Это ближнее окружение влияющее на деятельность фирмы или зависящая от результатов ее бизнеса.

PEST+M-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов внешней среды на результаты текущей и будущей деятельности фирмы.

Цел анализа – мониторинг изменений внешней среды по 4-м главным направлениям для выявления событий, тенденций, неподконтрольных в фирме, но влияющих на результаты принятых стратегических решений.

Выделяют четыре группы факторов наиболее существенных для стратегии.

Р- политико-правовые (стабильность производства, стабильность законодательства, государственное влияние на отрасль, государственное регулирование в отрасли, налоговая политика);

Е- экономические (общеэкономическая ситуация, курс валюты, ее устойчивость, ставка рефинансирования, индекс инфляции, уровень безработицы, цены на энергоносители);

S- социально-культурные (демография, изменение структуры доходов/расходов, изменение времени, мобильность населения, активность потребителей);

Т- технологические (государственно техническая политика, тенденции НИОКР, скорость обновления технологий, новые патенты) .

**Глава 2. Анализ деятельности ООО «Ультрапак»**

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика и анализ деятельности ООО «Ультрапак»

Общество с ограниченной ответственностью «Ультрапак» является коммерческой организацией, осуществляющей реализацию упаковочной продукции в городе Калуга; дата регистрации 23.09.2000 года.

Согласно последней редакции Устава от 05 апреля 2004 года: «*Уставный фонд (капитал) Общества составляет 8400 (восемь тысяч четыреста) рублей. Доля Учредителя в размере уставного фонда (капитала) составляет 8400 (восемь тысяч четыреста) рублей и формируется на 100 % за счет имущества Учредителя. В соответствии с результатами своей хозяйственной деятельности и за счет прибыли Общество создает резервный фонд в размере не менее 10% от уставного фонда, могут создаваться и формироваться и иные фонды. Назначение, размеры, источники формирования и порядок использования таких фондов определяются Учредителем.*

Организационная схема данного предприятия указана в приложении 1.

Предприятие является коммерческой организацией, созданной для осуществления финансово-хозяйственной деятельности. Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование. Организация действует на основе хозяйственного расчета и самофинансирования.

Место нахождения предприятия: 248025, г. Калуга, ул. Кирпичная МПС, д.7. Организация имеет в своем подчинении пять филиалов, находящиеся в пяти городах Российской Федерации, а именно Курск, Липецк, Обнинск, Орел и Тула. Обнинский филиал был открыт в 2005 году, Курский, Липецкий и Орловский филиалы были открыты в мае, июне и июле 2007 года соответственно, Тульский – в мае 2008 года.

Создание, реорганизация и ликвидация филиалов и осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Калужской области, а также Уставом.

Организация осуществляет свою деятельность в целях обеспечения упаковочной продукцией крупных предприятии и малого бизнеса в условиях государственного регулирования цен, решения социальных задач, в том числе реализации определенных товаров и услуг.

Для осуществления анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности прежде всего необходимо проанализировать динамику обобщающих показателей.

Таблица 1.

Технико-экономические показатели деятельности ООО «Ультрапак» за 2002-2004 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2005 г., тыс. руб.** | **2006 г., тыс. руб.** | **2007 г., тыс. руб.** |
| 1. Выручка от продажи товаров | 36244 | 48250 | 79374 |
| 2. Себестоимость проданных товаров | 28995 | 38600 | 63948 |
| 3. Валовая прибыль | 7249 | 9650 | 15426 |
| 4. Фонд заработной платы | 740 | 960 | 2160 |
| 5. Среднемесячная заработная плата | 6,85 | 7,44 | 9 |
| 6. Дебиторская задолженность | 850 | 1479 | 4822 |
| 7. Кредиторская задолженность | 770 | 1320 | 3612 |
| 8. Стоимостная оценка товаров на складах | 1658 | 2244 | 4530 |

На основании данных, представленных в данной таблице, можно сделать вывод о том, организация находится в состоянии подъема. Наблюдается динамика развития, показатели роста доходов и расходов пропорциональны, резкий скачок показателей между 2006 и 2007 годами объясняется открытием 3-х филиалов, однако необходимо такой фактор как инфляцию в условиях рынка.

Далее, для осуществления анализа деятельности целесообразно в графической форме отобразить динамику продаж ООО «Ультрапак», которая имеет сезонный характер, что связано с характерным спадом в январе и пиком продаж в декабре перед новым годом, а также с периодичностью закупок производителей кондитерских изделий, салатных цехов и мясокомбинатов и т.д.

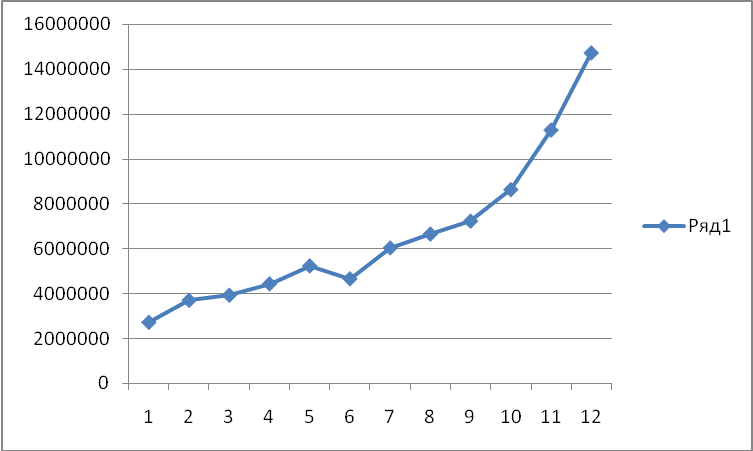


Рисунок 4. Динамика продаж по данным 2007 года

Ассортимент продаваемого товара компании достаточно велик, более 2000 наименований и разновидностей, такой ассортимент необходим для полного обеспечения своих клиентов всей упаковкой, начиная с доминирующих позиций для производства и заканчивая товарами общего потребления необходимых для поддержания хозяйственной части любого предприятия, а именно мешки мусорные, бумага туалетная, салфетки и т.д. Благодаря широкому ассортименту, специфика деятельности клиентской базы организации так же разнообразная. Ключевыми клиентами являются производителя продуктов питания (кондитеры, салатные цеха, мясокомбинаты, птицефабрики, производители морепродуктов, алкогольной и безалкогольной продукции), производители металлоконструкций, ЖБИ, мебельные фабрики, розничные сети магазинов и гипермаркетов. А так же ООО «Ультрапак» реализует продукцию средним и более мелким представителям малого бизнеса в зависимости от их потребностей.

В заключении можно отметить, что клиенты компании приносят прибыль, и задача фирмы удовлетворить их потребности в полном объеме. А ведь именно потреб­ности и их удовлетворение - основные стимулы предпринимательской деятельности.

## 2.2. Анализ внешней среды ООО «Ультрапак»

Прежде всего, следует отметить, что стратегия ООО «Ультрапак» может быть охарактеризована как стратегия развития фирмы. Необходимо произвести анализ внешней среды ООО «Ультрапак» для оценки возможных вариантов оптимизации стратегии. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ среды - это очень важный для выработки стратегии организации и сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки и установления связи между факторами, сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Угрозы и возможности среды косвенного воздействия, с которыми сталкивается организация, можно выделить в PEST-факторы:

Р - политические факторы.

Е - экономические факторы. Необходимо постоянно диагностировать и оценивать такие экономические факторы окружающей среды, как темпы инфляции, стабильность рубля и налоговые ставки.

S - социальные факторы. Они включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества.

Т - технологические факторы. Необходимо постоянно следить за изменениями в технологической внешней среде. Анализ этой среды может учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг.

С помощью метода составления профиля макроокружения и непосредственного окружения удаётся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов внешней среды. В матрицу профиля внешней среды вписываются отдельные факторы среды, каждому из которых экспертным путём даются следующие оценки:

- важность для отрасли по шкале:

3-большая, 2-умеренная, 1-слабая;

- влияние на организацию по шкале:

3-сильное, 2-умеренное, 1-слабое, 0-отсутсвие влияния;

- направленность влияния по шкале:

+1-позитивное, -1-негативное.

Далее все три экспертные оценки перемножаются и получается общая интегральная оценка, показывающая степень важности конкретного фактора для организации. По этой оценке руководство компании может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают самого серьёзного внимания.

Таблица 2

Матрица профиля внешней среды для ООО «Ультрапак»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на  организацию | Направленность влияния | Степень важности |
| Экономические | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Политические | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Рыночные | 2 | 2 | +1 | +4 |
| Технологические | 3 | 2 | +1 | +6 |
| Конкурентные | 2 | 2 | +1 | +4 |
| Международные | 1 | 1 | +1 | + 1 |
| Социальные | 1 | 1 | +1 | + 1 |

Согласно составленному профилю внешней среды для ООО «Ультрапак» наибольшую угрозу представляют экономические и политические и факторы. В тоже время большие возможности предприятию дают технологические, рыночные и конкурентные факторы внешней среды.

Рыночные факторы это появление конкурентов в данной отрасли производства, проведение сертификации продукции, появление новых методов работы с покупателями, с учетом всех их требований. Всё это подстёгивает предприятие к более эффективной работе и заставляет следить за постоянно изменяющимися факторами внешней среды, и адекватное на них реагирование позволит фирме наладить свою производственную деятельность в наиболее перспективном направлении и повысить конкурентоспособность своего товара.

Таблица 3

Микросреда потенциала ООО «Ультрапак»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компоненты менеджмента | Оценка | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 . Менеджмент предприятия |  | | | | |
| Наличие стратегического планирования |  |  |  |  | + |
| Мировоззрение руководства |  |  |  | + |  |
| Система мотивации персонала |  |  | + |  |  |
| • Организационная структура |  |  |  | + |  |
| 4. Маркетинг |  | | | | |
| Функционирование системы маркетинговой информации |  |  |  | + |  |
| • Сбытовая сеть |  |  |  | + |  |
| • Стимулирование рекламы | + | | | | |  |  |  |
| Работа с товаром |  |  | + |  |  |
| • Политика ценообразования |  |  |  |  | + |
| 5. Кадры |  | | | | |
| • Возраст |  |  |  | + |  |
| • Квалификация |  |  |  | + |  |
| Образование |  |  |  | + |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6. Финансы |  | | | | |
| Финансовая устойчивость |  |  | + |  |  |
| Ликвидность, платёжеспособность |  |  | + |  |  |
| • Оборачиваемость |  |  | + ++ |  |  |
| • Рентабельность |  |  | + |  |  |

Процесс выбора стратегии для ООО «Ультрапак», как один из этапов стратегического планирования, состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий. На втором — стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия. На третьем — анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

При анализе микроокружения ООО «Ультрапак» также следует изучить конкурентов. В Калужской области конкурентов у организации соответствующего уровня нет, за исключением нескольких представителей малого бизнеса реализующих 10-ю долю ассортимента организации и которые охватывают не значительную часть аналогичных покупателей. В г. Калуга существует две организации с тем же родом деятельности, что и ООО «Ультрапак» среднемесячный валовой объем продаж которых составляет примерно 1 000 000 рублей, что составляет 15-16% по сравнению с объемом ООО «Ультрапак». Главным преимуществом организации является наличие обширной территории складских помещений, для компаний, реализующих упаковку, этот фактор представляет особую важность, поскольку продукция объемная и требует много места на складе. А вот, что касаемо филиалов, этот процесс еще в стадии обработки, поскольку руководству достаточно сложно оценить этот момент из-за удаленности городов от головного офиса.

## 2.3. SWOT–анализ ООО «Ультрапак»

Оценку внутренней среды фирмы - ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT - анализом. SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон вашего предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Проведем SWOT–анализ ООО «Ультрапак», составив список слабых, сильных сторон предприятия, угроз и возможностей для него.

Сильные стороны:

* Наличие филиалов – работа с поставщиками по всей России
* Близость к Москве – знание основных тенденций, выставки
* Относительно низкие постоянные затраты – работа с большей рентабельностью
* Большой опыт работы – избегание ошибок
* 1С 8-ой версии – лучшее планирование, отчетность и контроль работы
* Амбициозная команда – стремление к улучшению работы

Слабые стороны:

* Отсутствие площадей для дальнейшего роста – поиск

Согласно данным 2007 года площадь складских помещений 1600 кв. м.

* Отсутствие планирования логистических издержек – отлаживание новой работы

Согласно данным 2007 года расходы на транспорт составили 3 000 000 рублей, что составляет 20% валовой прибыли.

* Слабый контроль за работой филиалов – прописание процедур
* Отсутствие стратегии, общего видения рынка упаковки – создание стратегии
* Отсутствие финансового плана – создание финансового плана
* Большие неликвиды – избавление

Согласно данным 2007 года ежемесячный объем неликвидов составил 1 300 000 рублей.

* Кадровый «голод» - обучение сотрудников.

Возможности:

* Увеличение филиалов – увеличение объемов продаж, ежемесячный прирост на 10-15% - 150 000-200 000 рублей, путем привлечения новых клиентов; получение лучших условий у поставщиков, увеличение отсрочки платежа, кредиторской задолженности, снижение цен
* Выход в соседние области, более глубокое проникновение на рынок – увеличение объемов продаж на 5-10%
* Рост требований к качеству упаковки – использование более дорогой упаковки, предложение клиентам дополнительных услуг по нанесению рисунков
* Локализация производства упаковочной продукции – работа с местными поставщиками, предлагающими более низкие цены
* Замена бумажных упаковочных материалов на ПП и ПС – продажа более дорогой упаковки; например замена картонных тортниц на пластиковую упаковку лучшего качества
* Более широкое применение пленок с барьерными свойствами - продажа более дорогой упаковки; например замена пленки ПВХ (поливинилхлорид) на пленку полиолефиновую.

Угрозы:

* Выход в регионы крупных московских и расширение региональных поставщиков – отлаживание общей системы работы, соответствие требованиям фирм общероссийского уровня

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Таким образом для ООО «Ультрапак» необходима такая стратегия, где будут увеличены внутренние силы и внешние возможности предприятия, и где следует сократить слабые внутренние стороны фирмы и по возможности смягчить негативное влияние внешних угроз.

# Глава 3.Совершенствование процесса разработки и реализации стратегии на предприятии

## 

## 3.1. Основные направления совершенствования разработки стратегии

Сегодня ООО «Ультрапак» – это не только элемент структуры, обеспечивающий большую часть предприятий на данной территории упаковочной продукцией, но еще и коммерческая организация. Одной из стратегических задач является возможность привлечь и удержать покупателя с целью получения прибыли и продолжения своей деятельности. Для этого компания должна иметь некие неоспоримые преимущества, чтобы любой потребитель стал ее постоянным и лояльным клиентом.

Такие преимущества называются конкурентными. Конкурентоспособность – это умение организации занять на рынке лучшие позиции по отношению к конкурентам. Понятно, что для этого необходимы определенные характеристики (организационные способности), которые позволят этого достичь. Традиционно их называют ресурсами, которые подразделяют на осязаемые, неосязаемые и человеческие. Кратко рассмотрим каждый из перечисленных видов ресурсов.

Осязаемые ресурсы — это финансы (попросту деньги, как наличные, так и на счетах в банке) и все материальные ценности организации: здание, склад, компьютеры, торговое оборудование и многое другое, но главное — это товар, с помощью которого компания способна удовлетворить спрос потребителей в полном объеме.

К неосязаемым ресурсам в первую очередь относят репутацию, технологии, торговые марки и патенты. Вопрос о качественной упаковке стоит довольно остро, потребители серьезно подходят к выбору упаковки. Например, кондитеры предпочитают тортницы из более плотного пластика, так как при транспортировке возможно замятие контейнеров и какая-то доля процента произведенной продукции придется списать на брак, так как «мятые торты» никто покупать не будет. Или например розничные сети предпочтут пакеты более плотного качества ПВД (пакет высокого давления) нежели ПНД (пакет низкого давления) чтобы быть уверенными в сохранности продукции.

И последняя группа – человеческие ресурсы. Именно персонал, в конечном итоге одерживает или нет победу в маркетинговой борьбе.

Изучение спроса осуществляется с целью его дальнейшего про­гнозирования и воздействия на него. Такое воздействие осуществ­ляется в рамках разработки программы организации по формирова­нию спроса и стимулированию сбыта (ФОССТИС).

Программа формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС) направлена на выполнение двух функций:

1. Информировать потенциальных покупателей об организа­ции, предлагаемых товарах и услугах. То есть речь идет о формиро­вании образа. Образ (имидж) организации, товара, торговой марки и есть то необходимое, что должно вызывать устойчивые ассоциации у существующих и потенциальных потребителей. Поэтому для органи­зации жизненно важно, чтобы этот образ был благоприятным.
2. Нема­ловажную роль в эффективной деятельности на рынке упаковки и увеличении объема продаж играет общеизвестность органи­зации и отношение к ней общественности, являющейся по­тенциальным потребителем. Взаимоотношения с общественностью призваны решить проблему формирования об­раза и представления предприятия, как организации с высокой граж­данской ответственностью. Обеспечить получение экономического эффекта (расширение рынка сбыта, увеличение продаж, максимизация прибыли и др.).

Реализация данных функций в рамках программы ФОССТИС про­водится в двух направлениях:

1. Сформировать спрос на товар (ФОС);
2. Стимулировать сбыт (продажу) товара (СТИС).
3. Мероприятия формирования спроса (ФОС)

Направление формирования спроса ставит перед собой следующие задачи.

1. Введение на рынок товаров рыночной новизны.

2. Обеспечение начальных продаж – 5-7%.

3. Завоевание некоторой доли рынка – 10-15%.

В отношении упаковочной продукции новыми могут считаться:

1. Виды продукции, впервые появившиеся на рынке и не имеющие аналогов. Например, деревянные лотки для упаковки фруктов и т. д., изготовлены из древесины, экологически чистые и легко утилизируются. Предприятие-разработчик тратит значительные средства, как финансовые и материальные, так и временные на со­здание и испытание таких товаров. Однако при выходе на рынок раз­работчик, в то же время, является монополистом товара и лидером в его производстве.
2. Виды продукции уже известные, но выпущенные в но­вой форме. Например, салатники компании ТЦ «КОМУС», обычный объем салатника 250, 350 мл. Но перед крупными праздниками, корпоративными встречами и т.д., где присутствует большое количество людей невыгодно и неудобно приобретать 10 упаковок салатов по 250 мл, когда можно купить 5 по 500 мл, или 3 по 750 мл, или 2 по 1000 мл.
3. Известные товары с улучшенными потребительскими свойства­ми. Например, тортницы компании ТЦ «КОМУС» состоят из дна и крышки. Для высшего качества крышку изготовляют более плотной микронности для обеспечения поддержания формы при транспортировке, а в обычном дне добавляют шипы, чтобы кондитерские изделия при перевозке держались более устойчиво.

При завоевании некоторой доли рынка, необходимо определить мероприятия для воздействия на потребителей:

1. реклама в средствах массовой информации. Такая реклама может быть раз­мещена в специализированных или популярных печатных изданиях, на радио, телевидении. Реклама должна осуществляться в соответствии с законами Российской Федерации «О рекламе»;
2. пропаганда, направленная в основном на тех потре­бителей, которые недоверчиво относятся к рекламе, и поэтому информационный материал, статья, очерк, выступление специалиста и т.п. кажутся им более достоверными.

Когда товар уже введен на рынок и завоевал некоторую его долю перед организацией стоят задачи по увеличению объема его продаж, завоеванию новых сегментов потребителей или поддержанию пока­зателей на достигнутом уровне. Для достижения этих целей организации прибегают к мерам по стимулированию сбыта. Как показывает практика, большинство организаций предпочита­ет нести расходы по стимулированию сбыта, чем тратить денежные средства на рекламные мероприятия.

Организации необходимо найти пути и способы повышения эффективности своей деятельности, прибегая к методам стимулирования сбыта и заменяя один метод стимулирования на дру­гой, как только выясняется, что один из них - последний - обеспечи­вает достижения лучших результатов. Обязательно следует учесть, что меры по стимулированию сбыта должны носить кратковремен­ный характер, поскольку потребители должны понять сиюминутную выгоду приобретения товара.

Стимулирование сбыта по отношению к потребителям является сложной задачей, поскольку требует соблюде­ния, как, впрочем, и при формировании спроса, морально-этических норм. Основные методы, используемые в этом направлении, остаются теми же (реклама, ценовая политика, престиж). Однако варианты этих методов носят уже иной характер. Многие фирмы прибе­гают к таким средствам как поздравление с праздничной датой, разда­ча сувенирной продукции и т.п.

По отношению к потребителям указанные мероп­риятия дополняются такими как:

1. бесплатная доставка до потребителя, от 3000 рублей по городу, от 50 000 рублей предприятиям, расположенным за городом;
2. отсрочка платежа до 21 банковского дня предприятиям закупающимся от 200 000 рублей, до 10 банковских дней предприятиям закупающимся от 50 000 рублей, до 5 банковских дней предприятиям закупающимся от 25 000 рублей;
3. предоставление различных видов скидок (бонусная, дилерская, простая);
4. гарантия возврата нереализованной продукции;
5. помощь в рекламных мероприятиях.

Методы, используемые для стимулирования сбыта посредниками (филиалами) организации, напоминают методы поощрения (мотива­ции) персонала и включают:

1. материальные вознаграждения;
2. моральные поощрения;
3. продвижения по службе.

Мероприятия по стимулированию сбыта должны постоянно обновляться и носить краткосрочный характер.

Одним из путей ведения бизнеса, очень популярным сейчас на рынке, является маркетинг. Маркетинг — это деятельность всех участников торговли, направленная на организацию продвижения товара от производителя к конечным потребителям наиболее выгодным для всех участников товародвижения. Существует несколько инструментов привлечения потребителей. Например, самый распространенный способ вариант – различного рода скидки. Использование этого инструмента позволяет организации без ущерба для себя снижать цену, расширять ассортимент благодаря существующим специальным скидкам за закупку нового товара. Тем самым возможно полнее удовлетворять запросы покупателей, а значит, и повышать свою конкурентоспособность. Менее известный инструмент — бонус, денежная либо товарная скидка, которая предоставляется по достижении определенного результата, оговоренного сторонами. Чаще всего бонус выплачивается по итогам квартала (года) или за определенный объем закупок у поставщика либо за объем продаж определенного ассортимента поставщика потребителям. И последний инструмент, относящийся к стимулированию сбыта, – торговые конкурсы. Его основное отличие от первых двух в том, что он предполагает поощрение не организации, а ее сотрудников.

## 3.2. Экономическая эффективность мероприятий по оптимизации стратегии ООО «Ультрапак»

Основная цель существования фирмы – это прибыль.

Способы увеличения прибыли:

1. снижение издержек
2. увеличение продаж

Отдел продаж

|  |  |
| --- | --- |
| Снижение издержек | Увеличение продаж |
| 1. Продажа неликвидов, минимум 20% от общего объема. 2. Снижение дебиторской задолженности, снижение до соотношения 40\60 к продажам, ликвидирование просроченной дебиторской задолженности. 3. Еженедельное планирование отгрузок. 4. Создание финансового плана. | 1. Разработка стратегии:   - развитие старых клиентов;  - поиск новых клиентов;  - выход в соседние регионы;  - освоение новых сегментов рынка;  - предложение дополнительных услуг.  2. Обучение сотрудников.   1. Увеличение рентабельности, прирост 0.2% в месяц:   - пересмотр системы скидок;  - пересмотр наценки на продукцию;   1. Продвижение, реклама – план на 2008 год. 2. Продумать и внедрить дополнительный сервис для клиентов, «Что нас отличает от наших конкурентов?» 3. Разработка мер по снижению времени на оформление документов и отпуск товара. |

SWOT-анализ отдела продаж

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности   1. Необходимость рекламы. 2. Проработка Калужской области, выход в соседние регионы. 3. Предложение более качественной упаковки. 4. Развитие доп.сервиса | Сильные стороны   1. Опыт работы на рынке. 2. Индивидуальный подход. 3. Квалифицированные сотрудники. 4. Близость Москвы. |
| Угрозы  1. Выход московских поставщиков- | Слабые стороны   1. Отсутствие оперативного информирования клиентов о ценах, новинках. 2. Изменение мотивации сотрудников. 3. Отсутствие «разработки» клиентов, идем «у него на поводу». 4. Неоперативное реагирование на изменяющиеся потребности клиентов. 5. Малоэффективная работа по дебиторской задолженности. 6. Нет работы по новым клиентам, особенно по областям. 7. Отсутствие потребительской оценки клиентов. |

Отдел логистики

|  |  |
| --- | --- |
| Снижение издержек | Увеличение продаж |
| 1. Увеличение кредиторской задолженности. 2. Снижение дебиторской задолженности на 10% в месяц, поиск поставщиков, предоставляющих отсрочку платежа. 3. Неликвиды, уменьшение на 70 000 – 100 000 рублей. 4. Увеличение оборачиваемости. 5. Эффективное использование транспорта. 6. Оптимизация системы складирования. 7. Планирование оплат поставщикам в соответствии с планом прихода денег. 8. Планирование логистических издержек в соответствии с планом продаж. 9. Создание финансового плана. | 1. Поиск новой продукции. 2. Мониторинг рынка по ценам - снижение закупочной цены. 3. План выставок (московских, региональных) на 2008 год. 4. Разработка мер по снижению времени на оформление документов и отпуск товара на 8 часов в месяц. |

SWOT-анализ отдела логистики

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности   1. Выход на производителей. 2. Получение дилерства крупных поставщиков. | Сильные стороны |
| Угрозы | Слабые стороны   1. Отсутствие контроля за наличием групп А и В на складе. 2. Нет системы обмена информации внутри компании (филиалы-ОП, ОП-ОЛ). 3. Отсутствие учета сезонности поставок. |

Отдел кадров

|  |  |
| --- | --- |
| Снижение издержек | Увеличение продаж |
| 1. Прописание принципов взаимодействия между отделами / филиалами. | 1. Создание «образа» сотрудника УП для каждого отдела. 2. Выявление мотивации сотрудников (что ждут сотрудники, что – руководители от сотрудников). 3. Обучение сотрудников, план на 2008 год. 4. Продвижение, реклама – план на 2008 год. 5. Продумать и внедрить дополнительный сервис для клиентов, «Что нас отличает от наших конкурентов?» |

SWOT – анализ отдел кадров

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности   1. Реклама:   - где,  - для кого,  - чего  2. Годовой план обучения сотрудников | Сильные стороны |
| Угрозы | Слабые стороны   1. Уход кадров – пересмотреть систему мотивации |

Экономический отдел/бухгалтерия

|  |  |
| --- | --- |
| Снижение издержек | Увеличение продаж |
| 1. Создание финансового плана.   3. Автоматизация и систематизация всех процессов | 1. Пересмотр системы скидок. 2. Пересмотр наценок на продукцию. |

Анализируя положение предприятия на рынке, следует руководствоваться тем, что все рынки непрерывно меняются. Поэтому сопоставлять свое положение на нем стоит со всем рынком и его емкостью. Руководству необходимо следить за колебанием конъюнктуры рынка, на поведение конкурентов, которые довольно легко и, может быть, даже неожиданно для предприятия в состоянии вытеснить его с рынка. Здесь надо сказать, что в ООО «Ультрапак»не налажена процедура маркетинговых исследований. За изменением на рынке следит сам руководитель и только он принимает решение о дальнейшей работе что, безусловно, сказывается на оперативности работы организации по разработке и предложению новых услуг, выходе на новые рынки.

Необходимость в нововведениях возникает тогда, когда их уже требует рынок. Но руководство предприятия должно само заблаговременно определять их необходимость и целесообразность. Именно в данной сфере ему следует:

1. определить новые виды услуг, с помощью которых предприятие будет иметь соответствующую долю рынка;
2. определить новые виды услуг, которые должны заменить уже существующие, но устаревшие услуги;
3. внедрить нововведения и осуществить модернизацию во всех остальных сферах деятельности предприятия.

Руководство должно определить, что более важно: увеличить свою долю рынка или повышать производительность вложенного капитала. А если речь идет о рентабельности вложенного капитала, то установить, где лучше инвестировать новые средства: в повышение рентабельности действующего производства или в производство новых услуг.

По последним данным сентября 2008 года финансовое состояние предприятия вполне стабильно. Текущая деятельность предприятия позволяет получать прибыль и окупать затраты необходимые для эффективной деятельности предприятия.

В качестве первоочередных мероприятий целесообразно предложить организацию, разработку и проведение активной рекламной компании, которая своей целью будет иметь увеличение спроса на услуги ООО «Ультрапак». Это можно реализовать в виде следующих мероприятий:

1. Реклама на телевидении
2. Реклама в газете (журнале)
3. Реклама в компьютерных сетях (Internet).
4. Листовки
5. Реклама на радио

В заключении следует сделать вывод о том, что эффективное стимулирование сбыта возможно лишь при совмещении проведения мероприятий как по отношению к внутренней среде фирмы (цели, задачи, структура, технология, люди) – с целью оптимизации этих составляющих, так и по отношению ко внешней среде – повышение эффективности маркетинговых коммуникаций. Все эти факторы, в конечном итоге, будут способствовать повышению спроса на продукцию ООО «Ультрапак» и генеральной цели – получению прибыли, прирост валовой прибыли на 3 000 000 рублей в год.

**Заключение**

Все большее значение для ООО «Ультрапак» сегодня имеет борьба за клиента. Эта борьба невозможна без комплексного изучения и анализа маркетинговой ситуации на рынке. Эффективный сбыт в наше время означает серьезное взаимодействие маркетинговой и сбытовой служб. Несмотря на то, что формально отделы маркетинга и сбыта фактически не связаны, сбытовые службы в полной мере используют все, что им может предоставить маркетинг, а маркетинговые – опираются на сбыт, как на одну из основных своих составляющих.

Создавая, совершенствуя отделы маркетинга и сбыта, руководство ООО «Ультрапак» должно решить для себя важнейшие вопросы: какие каналы сбыта использовать, какая маркетинговая стратегия нужна, как простимулировать сбыт. Помочь ответить на эти вопросы может только комплексный анализ существующей внешней и внутренней ситуации на предприятии, без отрыва от конкретных целей и задач предприятия. И только имея на руках эти цели, можно заниматься разработкой какой-либо стратегии.

Не забывая о ценности маркетинга для ООО «Ультрапак», стоит уделять должное внимание и сбыту. Правильный выбор каналов сбыта, методов продвижения товара, ценообразования и стимулирования сбыта – вот основные задачи руководителя отдела сбыта. И ситуация здесь обстоит едва ли многим лучше, чем с маркетингом. Ведь на эти мероприятия тоже требуются немалые средства.

Можно сделать следующие выводы, что все компоненты внешней среды находятся в состоянии сильного взаимодействия. Изменения в одном из факторов обязательно приведет к тому, что произойдут изменения в других факторах. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только изменений в отдельном факторе, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других факторах внешней среды. При этом степень воздействия отдельных факторов внешней среды на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по различному в зависимости от размера предприятия, его отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.д.

При изучении факторов внешней среды организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, оказывают наибольшее влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации и тех изменения, которых могут открыть дополнительные возможности для организации. И этим факторам необходимо уделять больше внимания, но не следует забывать и о других факторах внешней среды, так как только при изучении и анализе всех факторов внешней среды организация может заниматься успешной деятельностью

**Список используемой литературы**

1. Устав ООО «Ультрапак»/ статья 3 «Предмет и цели деятельности Общества» Устава Общества.
2. Райченко А. В. Общий менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА 2005. – 384 с. – (Учебники для программы МВА)
3. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 2-е изд. – М.: Гардарика, 1998. – 528 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник – 4е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005.
5. Дерябин, А.А. Система ценообразования и финансов, пути совершенствования [Текст]: Учебник / М.: Прогресс, 2003.
6. Зайцев Л.Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристь, 2002. – 416 с.
7. Ищейко, А.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятий [Текст]: Учебник / А.В. Ищейко. Новосибирск, 2004.
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга. [Текст]: Учебник / М.: Прогресс, 2001.
9. Кэмпбелл, Р. Экономикс. [Текст]: Учебник / Р. Кэмпбелл Макконнелл, Стоили Л. Брю. - М.: Республика, 2001.
10. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 375 с.
11. Моисеева, Н.K., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. [Текст]: Учебник / Н.K. Моисеева, Ю.П. Анискин. - М.: Внешторгиздат, 2002.
12. Панов А. И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2002. –240 с.
13. Поршнев, А.Г. Управление организацией [Текст]: Учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1999.
14. Пунин, Е.М. Маркетинг, менеджмент, ценообразование на предприятии [Текст]: Учебник / Е.М. Пунин. М.: Международные отношения, 2002.
15. Румянцева, З.П. Менеджмент организации. [Текст]: Учебник / З. П. Румянцева, Саломатина Н. А.. М.: Инфра-М, 1996.
16. Сайман, Г. Менеджмент в организациях. [Текст]: Учебник / Г. Сайман. М.: Экономика, 1998.
17. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/Перевод с англ. Под редакцией Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. – Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
18. Уткин, Э.А. Управление фирмой. [Текст]: Учебник / Э.А. Уткин. М.: Акалис, 2001.
19. Сайт -www.ereport.ru
20. Сайт - www.ultra@mail.ru.
21. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник – 4е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005.
22. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А. Н., Эриашвили Н. Д. Менеджмент: Учеб. Пособие для вузов/Под ред. Проф. Ю. А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.
23. Беляцкий Н.П. Техника работы менеджмента: Учеб. Пособие. Мн., 1998.
24. Максимцов М.М. Менеджмент: учебник для ВУЗов; под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.