МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

КУРСОВАЯ РАБОТА

Студентки VI курса

Факультета экономики и управления

Игнатьевой Марины Владимировны

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

ТЕМА: «Стратегическое планирование и го роль в достижении целей предприятий малого торгового бизнеса»

Руководитель-консультант

Защищена

Оценка

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2009 г.

«\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»

Москва, 2009

Введение

1 Стратегическое планирование

2 Вопросы, связанные с разработкой стратегии развития предприятия

2.1 Определение стратегии

2.2 Стратегический менеджмент как средство повышения конкурентоспособности российских предприятий

2.2.1 Стратегический менеджмент как средство повышения конкурентоспособности российских предприятий на примере малого торгового бизнеса

2.2.2 Стратегический менеджмент в торговле: сущность принципы и этапы

3 Основные проблемы стратегического управления в России на примере малых торговых предприятий

Заключение

Список литературы

**Введение**

В условиях рыночной экономики важное значение для предприятия приобретают вопросы формирования и выбора экономической стратегии. По мере экономического реформирования и реструктуризации промышленных предприятий роль стратегического управления в руководстве отдельным предприятием и экономикой страны в целом значительно возрастает. В современных условиях каждое предприятие, руководствуясь действующими законодательными актами, регламентирующими правила ведения хозяйственной деятельности, и складывающейся на рынке конъюнктурой, самостоятельно принимает основополагающие долговременные стратегические решения. Cтратегия – это сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого фирма может противостоять изменяющимся условиям. Стратегия - это инструмент, который может помочь фирме, оказавшейся в условиях нестабильности, университету, потерявшему престиж, и т. д. Поэтому стратегия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления, пригодный не только для промышленных предприятий, но и для предприятий малого торгового бизнеса.

Цель данной работы представляется в исследовании необходимости анализа проблем стратегического управления на российских предприятиях малого торгового бизнеса, стабилизации экономического положения и их перехода на стратегию устойчивого экономического роста на основе концепции управления конкурентоспособности.

Задачи, которые решаются в данной работе, представлены в виде:

* определения стратегического планирования,
* определение вопросов, связанных с разработкой стратегии российского предприятия на примере малого торгового предприятия (определение стратегии, стратегического менеджмента как средства повышения конкурентоспособности российских предприятий на примере малого торгового бизнеса, сущности стратегического менеджмента в торговле, принципы его, этапы).

Данный анализ проблем стратегического управления на российских предприятиях малого торгового бизнеса был проведен на основе специальных трудов: И.Ансоффа, И.Ю.Балабана, И.А.Бланка, Б.Бермана, И.Н.Герчиковой, профессора ТГЭУ Л.А.Жигуна, Л.Г.Зайцева и М.И.Соколовой, Г.Б.Клейнера, профессора ДВГУ Ю.К.Машунина, Э.А.Уткина и других.

**1. Стратегическое планирование**

История бизнеса обычно выделяет четыре этапа в развитии корпоративного планирования: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегии планирование и, наконец, стратегический менеджмент [7, с.36].

1) Бюджетирование. В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочною, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпорации регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, особенно формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей ведением форм финансовой отчетности и т.д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет - бюджетов по статьям расходов на разные цели.

Бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля темпов деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е., организация в данном случае рассматривается как закрытая система. При использовании бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации [7, 10].

2) Долгосрочное планирование. В 1950-х - начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия развития долгосрочного планирования [6, 7].

Стержневая идея метода - составление прогноза продаж фирм на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций фирмы. Главный показатель - прогноз сбыта - базировался на зкстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определились все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в бюджетно-финансовый план корпорации. Главная задача менеджеров состоит в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы, Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам?

Этот подход, более известный у нас как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой. Главными ориентирами для предприятия являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, рыночной экономике, достижение которых, как правило, лимитировалось ограниченными ресурсами. При таком подходе широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование затрат во времени). [6, с.141]

3) Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятия не выходили на спланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткойконкуренции [11, 12].

Кристаллизация принципиальных элементов концепции стратегического планирования во многом связана с поиском путей преодоления ограничений системы долгосрочного планирования, четко проявившихся при неопределенности параметров общего экономического развития.

Следовательно, стратегическое планирование определяет будущее лицо фирмы, но его единственный реальный результат – стратегический план развития фирмы. Следующий шаг – разработка и принятие конкретных мер по выполнению планов.

Неверно было бы считать, что стратегическое поведение предприятий отсутствовало 20-30 лет назад. Однако термин «стратегическое управление» был введен только на стыке 60-70-х годов. Возникновение стратегического управления порождено объективными потребностями и сформировалось далеко не сразу.

В условиях отечественной экономики необходимость стратегического управления не была явно обозначена. Функции выработки стратегии были сосредоточены главным образом в министерствах, в Госплане, в центральных государственных ведомствах и т. д. Предприятие, разумеется, участвовало в этом процессе, однако реальных прав по принятию решений в этой области не имело. Сегодня ситуация меняется. Предприятия и руководители лишены «привилегии стратегической безответственности». Теперь необходимо самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность. А эффективность этих решений будет проверяться рынком.

Если годами формировавшаяся на Западе система стратегического управления промышленной корпорацией сегодня имеет четкие отработанные методы, приемы и процедуры, то российским предприятиям этому предстоит еще научиться. Наблюдения показывают, что многие предприятия (организации) пытаются проводить работы, именуемые «долгосрочным» или «стратегическим» планированием, но немногие разрабатывают эффективные процедуры исследования возможностей и стратегий, позволяющие предприятию улучшить свои перспективы. Именуемые так работы - это, как правило, либо крайне формализованные процедуры, связанные с экстраполяцией финансовых, производственных показателей, либо другая крайность - творческие усилия, лишенные строгой основы и оказывающие весьма слабое влияние на организацию. Предприятия планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо не будет меняться вообще, либо в нем не будет происходить качественных изменений. Попытка составить долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в длительной перспективе, либо же попытки найти в исходный период решение на многие годы вперед - все это признаки нестратегического управления. [14, с.121]

Для приведения стратегии в действие традиционно применялись два подхода. Один из них – действия сообразно обстановке, которые не основываются на запланированных начинаниях и сосредоточиваются на принятии конкретных шагов, обусловленных стечением обстоятельств. Другой − планомерный подход, при котором набор стратегических решений переводится в предварительный выбор стратегических позиций по каждой стратегической зоне хозяйствования (СЗХ) фирмы и применяется направленный поиск новых возможностей. [8, с.108-109]

В условиях последней четверти XX века все большее значение приобретает третий подход. Это − накопление стратегического опыта, которое основывается на отказе от обычной последовательности действий (выполнение следует за принятием плана) и соединяет планирование с выполнением в соответствии с тем, насколько руководство фирмы считает это актуальным, какие затраты приходится нести на получение информации, а также насколько предсказуемы перспективы данной СЗХ. С этим подходом органически связан процесс постепенного втягивания, который состоит в том, что фирма одновременно с выходом на новый рынок набирает необходимую информацию о СЗХ. [8, с.111]

Очевидно, что планирование своевременных решений для борьбы с неожиданностями затрагивает все уровни фирмы и продолжается по времени до нескольких месяцев. Этот процесс настолько сложен, что фирмы попросту не справляются с неожиданностями, преподносимыми правительством, конкурентами, техническим прогрессом с его внезапными прорывами и т.д., т.е. со всем тем, что не вписывается в плановый цикл.

В сегодняшних условиях для эффективного управления необходимо воздействовать не только на внутренние, но и на внешние по отношению к предприятию факторы.

При таком положении дел для выхода из кризисного состояния не обойтись без разработки и практической реализации специальной программы, имеющей обязательно стратегический характер, которая позволила бы предприятию оставаться на плаву при любых рыночных коллизиях, т.е. управление должно быть направлено не только на вывод предприятия из кризиса, но и на прогнозирование и предотвращение неплатежеспособности и несостоятельности предприятия путем повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления.

Основанием для таких утверждений является огромное количество публикаций как теоретического, так и практического плана о большой эффективности стратегического управления на таких известных западных фирмах как «Проктэл энд Гэмбл», «Сони», «Ксерокс», «Тойота», «Форд-мотор» и др., а также на значительном количестве российских предприятий в городах Санкт-Петербург, Москва, Пермь и др.

**2. Вопросы, связанные с разработкой стратегии развития предприятия**

2.1. Определение стратегии

*Стратегия* – это путь, следуя по которому, фирма может достигнуть своих целей.

*В методическом плане стратегия* – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

И. Ансофф приводит 4 группы правил:

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону оценки называют ориентиром, а количественную – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой. Они определяют:

* какие виды продукции и технологии фирма будет разрабатывать;
* куда и кому сбывать свои изделия;
* каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

Этот набор правил называется *продуктово-рыночной* стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри фирмы – организационная концепция фирмы.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность. Они определяют оперативную деятельность фирмы. [1, с.132]

Процесс разработки стратегии не завершается каким-либо действием. Он заканчивается установкой общего направления, продвижение по которому обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов. При этом роль стратегии состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях и отбросить все остальные возможности, как несовместимые со стратегией. [2, с.78]

Необходимость стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательную позицию.

В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной информацией о разрабатываемых альтернативах.

Как только открываются конкретные альтернативы, появляется более точная информация, которая служит для корректировки поведения фирмы.

2.2. Стратегический менеджмент как средство повышения конкурентоспособности российских предприятий

2.2.1. Стратегический менеджмент как средство повышения конкурентоспособности российских предприятий на примере малого торгового бизнеса

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится в стадии становления. [10,20,32,]. Отечественные и международные аналитики считают, что российский бизнес вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии необходимо предприятиям на каждом шагу. Сиюминутные стратегические решения, которые принесли некоторым компаниям успех сразу после 1991 г., теперь не работают, многие новые компании исчезли или, достигнув определенного уровня, перестали расти. Поэтому руководители новых компаний, а также директора многих государственных предприятий подходят к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Этому способствует идентификация предприятия как целостной обособленной системы формирование новых целевых установок и интересов предприятия.

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению, если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и непредсказуемом окружении, следовательно, нуждающемся в стратегическом менеджменте. [11, с.86]

Финансово-экономический кризис 1998 г. нанес особо ощутимый удар как раз по тем предприятиям, которые были вовлечены в операции финансовых пирамид. Он заставил в первую очередь предприятия среднего и малого бизнеса стремиться к максимизации своей выгоды за счет минимизации риска в долгосрочной перспективе. Такой путь открывается только тогда, когда предприятие начинает заниматься стратегическим планированием.

Наметились признаки некоторого экономического роста, достигнута политическая стабильность, вырисовываются контуры государственной промышленной политики, уточняются основные параметры среднесрочной программы социально-экономического развития страны.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обусловливается также происходящими интеграционными процессами, которые должны перейти к устойчивому и эффективному состоянию. [27, с.25]

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, а когда стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукции глобальных фирм - Mars, Siemens, Sony, L´Oreal имножества других продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, т.е., разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде. [26]

Таким образом, у директоров российских компаний растет понимание важности формирования долговременных целей и планирования развития долгосрочной перспективы. Дело осложняется тем, что многие российские предприятия оказались в своего рода информационном вакууме. С другой стороны, обилие неупорядоченной внешней информации, отсутствие систематизированных ориентиров для выбора направления развития. Кроме того, инструменты разработки и реализации собственной стратегии существенно отличаются от принятой ранее системы планирования, и известно о них пока сравнительно мало. Большая часть отечественных производителей только подходит к пониманию того, что называют стратегическим менеджментом [10 с.126].

Изначально стратегическое планирование, а затем весь арсенал из различных видов стратегического менеджмента был нацелен на конкурентоспособности предприятий, работающих в условиях жестокой конкурентной борьбы, характерной для рыночной экономики.

Существует множество путей конкуренции и стратегий предпринимателей: производственная, товарная, ценовая и т. п. Но в основе любой стратегии должны быть конкурентные преимущества. Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью предпринимательской структуры.

Обобщенное понятие конкурентоспособности формулируют следующим образом: конкурентоспособность как обобщенная экономическая категория характеризует экономическую ситуацию, включая проектные, производственные, распределительные и потребительские аспекты результатов экономической деятельности [33, с.49]. Конкурентоспособность присуща элементам экономической системы, однако, особенно в торговом предпринимательстве, проявляется в ситуациях конфликта, результатом которого должно стать перераспределение рынка.

Очевидно, что конкурентоспособными фирмами и организациями могут быть те, которые функционируют эффективно, предоставляя потребителям конкурентоспособные, необходимые им товары и услуги.

Конкурентоспособность торгового предприятия - это характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от других конкурентных фирм, обслуживающих туже населенную территорию по уровню обслуживания и степени удовлетворения потребности людей в своем спектре, своей «торговой ниши» и по эффективности торговой деятельности. Конкурентоспособность торгового предприятия характеризуется возможностью и динамикой его приспособления к условиям жесткой рыночной конкуренции. [22, с.26]

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов как:

* качество обслуживании покупателей;
* вид продаваемого товара;
* торгово-закупочные цены на продаваемые товары;
* ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
* легкость доступа на рынок;
* однородность рынка;
* конкурентные позиции торговых предприятий, уже работающих на рынке;
* возможность технических новшеств в отрасли и др.

Поскольку конкуренция торговых предприятий на рынке принимает вид конкуренции самой продукции (кроме «фирменных магазинов»), то свойства, сообщаемые продукции изготовленных предприятием, не имеют решающей роли. Они более важны для оптовых поставщиков, которые предоставляют товары в кредит, на реализацию или предоставляют существенные скидки постоянным клиентам.

Конкуренция выступает как высшая побудительная сила, которая заставляет тортовые предприятия повышать качество обслуживания, снижение цены на продаваемые товары и затраты на торгово-закупочную деятельность, повышать производительность труда. [18, с.6-7]

Таким обратом, рассмотрев понятие о конкурентоспособности торговых предприятий, можно сделать следующие выводы:

1) под конкурентоспособностью понимают:

* свойство объекта, характеризующееся степенью реального потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке;
* способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке;
* характеристику, которая выражает отличия развития данной торговой фирмы от развития конкурентных фирм по уровню качества обслуживания и степени удовлетворения «своими» товарами потребности людей, а так же эффективности производственной деятельности;

2) к коммерческим условиям конкурентоспособности относят:

* ценовые показатели;
* показатели, характеризующие условия поставок и платежей за поставляемые товары;
* показатели, характеризующие особенности действующей на режим налоговой и таможенной систем;
* показатели, отражающие степень ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий;

3) к организационным условиям относят:

* обеспечение максимально возможного приближения продавцов к показателям, влияющим на снижение издержек обращения;
* доставка товара до места потребления не только крупным оптом, но и мелкими партиями через складские предприятия;
* грамотное пользование транспортными уставами, кодексами, правилами перевозок, транспортными тарифами и другими основополагающими документами в этой области;
* расширение послепродажного сервиса, оказываемого потребителям: гарантийным и послегарантийным обслуживанием.

Система стратегического менеджмента может помочь руководителю предвидеть тенденции развития бизнеса и изменения конкурентных ситуаций на обслуживаемом рынке; отслеживать и понимать влияние внешнего окружения особенно потребителей; делать стратегический выбор и реализовать стратегию.

Специальные методы и приемы стратегического менеджмента помогают руководителям оценить и проанализировать различные виды ситуаций, сфокусировать внимание на решающих проблемах и направлениях, в конечном итоге обеспечить устойчивое развитие предприятия и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

2.2.2. Стратегический менеджмент в торговле: сущность принципы и этапы

Формирование стратегии предприятия (в том числе и торгового) является сложным творческим процессом, требующим соединения достижений менеджмента, маркетинга в едином подходе к определению перспектив развитияорганизации. Прежде всего, это происходит потому, что формирование стратегии базируется на прогнозировании условий внешней среды торгового предприятия в первую очередь, конъюнктуры потребительского рынка и избранного им сегмента, чтоявляется элементом маркетинга. Однако, в формировании стратегии торгового менеджмента необходима оценка альтернативных вариантов стратегических управленческих решений наиболее полно соответствующих миссии торгового предприятия и задач развитии, что, несомненно, является важнейшей составной частью менеджмента. Стратегия торгового предприятия требует периодическойкорректировки с учетом меняющихся условий внешней среды и возникающих новых возможностей развития, что обусловливает взаимосвязь стратегии иориентирующей деятельности высшего аппарата управления с работой маркетинговых служб. [21, с.43]

По своему существу**,** как считает И. Ансофф, стратегия есть набор средств для принятия решений, которыми организации руководствуются в деятельности (приведенные ранее 4 правила).

«Стратегия фирмы - это совокупность главных целей и основных способов достиженияданных целей» [11, с. 267], такое определение стратегии фирмы дает - профессор Э.А. Уткин. У профессора Н.Н. Тренева стратегия определяется как «набор правил, которыми руководствуется организация в принятии управленческих решений и как общий комплексный анализ, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии достижения хозяйственных целей организации». [14, с. 235]

Следовательно, стратегия торговой фирмы - это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивается достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей торговой фирмы, исходя из ее реальных возможностей, определяемых с помощью глубокого анализа потребительскою рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами и поставщиками, а также на основе прогноза их изменения в будущем. [19, с.7]

Основой стратегии, ее глубинной сущностью являются разрабатываемые принципы управления, которые позволяют обеспечить согласованность действий всех руководителей и исполнителей. И, наоборот, меняя стратегию нужно подумать и об изменении проповедуемых принципов, поскольку они могут противоречить изменившимся условиям и стратегии. Поэтомупроблема гибкости и адаптивности (приспособленности постоянным изменениям внешней среды, решение которой для использования соответствующей стратегии и тактики организаций, поставит центр современных взглядов на менеджмент) и новые принципы управления. [16, с.98]

Анализ имеющихся точек зрения на формулировку и классификацию принципов управления, позволяет выделить характерные в современных условиях принципы стратегического управления торговыми организациями. К первой группе стратегических принципов технологии управленческой деятельности относятся:

* принципы целенаправленности (четкость стратегических целей и задач, ориентация на конкурентоспособность, качество обслуживания клиента и знание потребительского рынка);
* принципы согласования деятельности (стратегическое согласование интересов работников, владельцев торговой организации и поставка товаров или долговременный приоритет определенных интересов, например, потребителя; разработка на этой и соблюдение кодекса поведения);
* принципы обеспечения эффективности деятельности (экономичность, оптимальное сочетание централизации и децентрализация, стратегическая ориентация на профессионализм торгового персонала и его постоянное повышение).

Ко второй группе принципов влияния на поведение работы в стратегическом аспекте относятся:

* принципы активизации деятельности (состязательности, мотивации достижения стратегических целей);
* принципы обеспечения удовлетворенности работой (справедливость, лояльность к работникам, честное отношение и доверие к людям как стратегические ориентиры).

К третьей группе - общеуправленческих, в стратегическом анализе относятся: маркетинговая и социальная направленность управления, корпоративный дух***,*** этичность бизнеса, постоянное совершенствование управления (управленческое новаторство), научность.

Эта система принципов не может считаться завершенной, напротив всегда остается открытой для дополнений, изменений, основанных на опыте, его анализе, осмыслении и обобщении системы стратегического управления**.**

Основываясь на общих принципах, раскрывается общее содержание процесса стратегического менеджмента, которое выражается в последовательности его этапов. Как показывает общетеоретический анализ, осуществление процесса стратегического управления происходит в несколько взаимосвязанных этапов:

* исследование внешней и внутренней среды организации;
* определение основных ориентиров фирмы;
* разработка возможных вариантов стратегии;
* выбор одного из вариантов и формирование собственной стратегии;
* реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана или методов его реализации. [15]

Исходя из анализа работ по стратегическому и торговому менеджменту, содержание этапов может быть следующим согласно рис.1.

1. Предварительная оценка состояния предприятия и влияние внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) фирмы, периода разработки стратегии.

Факторы, определяющие стратегию, отличаются один от другого, как правило, значительно. Поэтому важно, прежде чем начать выбор стратегии необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации.

Главным условием определения периода формирования стратегии торгового менеджмента является предсказуемость развития экономики и конъюнктуры потребительского рынка в частности. В условиях нынешнего нестабильного (а на отдельным направлениям непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным: в среднем должен определяться рамками 3 лет. Одним из условий определения периода формирования стратегии торгового менеджмента является работа торгового предприятия - деятельность крупных торговых предприятий обычно прогнозируется на более длительный период (в наших условия этот период может быть определен в размере до 5 лет).

1 этап – предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) фирмы и периода разработки стратегии

2 этап – глубокое исследование внешней среды торговой организации и определение потребительского рынка

3 этап – оценка сильных и слабых сторон деятельности торгового предприятия

4 этап – выбор определяющей стратегической модели развития торгового предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели

5 этап – выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей

6 этап – конкретизация целевых показателей стратегии торгового менеджмента по периодам ее реализации, разработка стратегического плана

7 этап – формирование политики торгового менеджмента

8 этап – реализация стратегии и оценка результатов деятельности

Оценка реалистичности целей и анализ разрыва

Цель достигнута

Рис. 1. Этапы стратегического управления на торговом предприятии

2. Глубокое исследование внешней среды торговой организации на определение потребительского рынка. Все предприятия зависимы от внешней среды, как в отношении ресурсов, так и в отношении потребительских пользователей результатами, которых они стремятся достичь.

Термин «внешняя среда» включает экономические условия, потребительские профсоюзы, конкурирующие организации, природные факторы, действ; законодательство и другие составляющий. [7, с.49]. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на функционирование предприятия, его производственную, инновационную, коммерческую, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществует, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают.

На этом этапе разработки стратегии исследуются экономико-правовые условия осуществления торговой деятельности и возможное их изменение в предстоящем периоде.

Кроме того, анализируется конъюнктура потребительскою рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз этой конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов потребительского рынка, связанных сдеятельностью торгового предприятия.

3. Оценка сильных и слабых сторон деятельности торгового предприятия. Такая оценка связана, прежде всего, с определением возможностей реализации внутреннего потенциала торгового предприятия направлена в первую очередь на выявление уровня его конкурентоспособности.

4. Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития торгового предприятия с учетом стадии его жизненного цикла, вариантов стратегии в рамках этой модели. Всю совокупность ориентации деятельности фирмы можно разделить на три основных типа:

* идеалы - ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним;
* цели - наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в планируемом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в большей части;
* задачи - конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описание серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания. [15]

К идеалам экономической организации можно отнести ее видение. Это руководящая философия бизнеса, обосновывающая существование фирмы.

5. Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей. Для любой организации постановка целей очень важный этап в формировании стратегии. Это связано с тем, что являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирование в организации, мотивация, контроль; определение способов повышения эффективности организации; лежат в основе принятия любого делового решения; служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Действительно, управленческую ценность установленных целей трудно переоценить, так как пока миссия компании и долгосрочные планы её не привязаны к конкретным измеримым целям, они являются нереализованными идеями.

6. Конкретизация целевых показателей стратегии торгового менеджмента по периодам ее реализации, разработка стратегического плана. Определение конкретных показателей может производиться как на весь период реализации стратегии, так и на предвидимый период. В настоящее время период в России не превышает 3-х лет. На этот период и разрабатываются стратегические планы, хотя при этом стратегия может охватывать и длительный период.

7. Формирование политики торгового менеджмента.

В отличие от стратегии торгового менеджмента в целом, его политика формируется лишь по отдельным наиболее важным аспектам деятельности, определенным системой целевых стратегических показателей. Политика торгового менеджмента представляет собой форму предстоящей реализации общей его стратегии в разрезе отдельных целей и аспектов торговой деятельности. Формирование политики торгового менеджмента по отдельным аспектам деятельности предприятия может носить многоуровневый характер. [3, с.127]

8. Реализация стратегии и оценка результатов деятельности этой стадии в разрезе стратегических целей и политики торгового менеджмента разрабатывается система основных мероприятий или тактических действий, их реализации по каждому контролируемому элементу стратегии. Разрешение таких мероприятий осуществляется в разрезе основных функций торгового менеджмента и сфер деятельности торгового предприятия. Оценка результативности стратегии торгового менеджмента базируется прежде на определении экономической эффективности ее реализации. Наряду с этим, оценив экономические и внеэкономические результаты, достигаемые в процессе реализации стратегии (рост деловой репутации торгового предприятия, повышение уровня управляемости структурными единицами и подразделениями; рост уровня торгового обслуживания и имиджа предприятия у покупателей; улучшение психологического климата на предприятии, условий груда персонала и т.п.). [4, с.138]

В ходе процесса контроля периодически оценивается и корректируется стратеги и тактика фирмы. Анализ хозяйственной деятельности торгового предприятия позволяет регулярно это делать. Упор делается на сильных сторонах стратегии, а слабые устраняются. В связи с этим, в составе работ по стратегическому управлению должен быть логический выход, предполагающий оценку реальности и результативности разрабатываемым целям, стратегий и планов. Такая оценка может проводиться по следующим параметрам, предлагаемым И. А. Бланком: [3,с.193]

* согласованность целей и стратегии с внешней средой. В практике этой оценки определяется, насколько разработанная стратегия торгового менеджмента соответствует прогнозируемым изменениям экономики и правовым условиям деятельности торговых предприятий, а также конъюнктуры потребительского рынка;
* внутренняя сбалансированность целей и стратегии. В процессе такой оценки определяется насколько согласуются между собой отдельные стратегические цели и политики торгового менеджмента, а также мероприятия по обеспечению реализации стратегии. При этом особое внимание обращается на их непротиворечивость, логическую последовательность и согласованность во времени;
* реальность целей и реализуемость с учетом имеющегося ресурсного потенциала предприятия. В процессе такой оценки в первую очередь рассматриваются потенциальные возможности торгового предприятия в формировании финансовых ресурсов за счет собственных источников для обеспечения всех намеченных направлений его развития. Кроме того, оценивается уровень квалификации персонала и его техническая оснащенность с позиций возможности реализации выбранной стратегии;
* приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией стратегии. Переход к новому качеству и росту объемов торговой деятельности сопровождается, как правило, возрастанием уровня всех основных и хозяйственных рисков, особенно финансовых и инвестиционных. Поэтому процесс оценки необходимо определить насколько уровень этих рисков является допустимым для деятельности торгового предприятия с позиции возможных негативных финансовых последствий.

Разработка стратегии торгового менеджмента позволяет получить эффективные управленческие решения во всех сферах деятельности торгового предприятия, связанные с его развитием в перспективном периоде, основой которого является рыночная конъюнктура, оценка которой невозможна для использования стратегического маркетинга.

Стратегии современного торгового предприятия в основном характеризуются достаточно большой амплитудой, как по периоду разработки, так и по видам, охватывающим функциональным подсистемам.

По периодам разработки выделяют краткосрочные (до года), среднесрочные (2-3 года) и долгосрочные (5 и более лет) стратегии.

Краткосрочные стратегии позволяют использовать стратегические фазы развития в короткий период и в условиях быстрых изменений (быстрее, чем реакция торгового предприятия) являются единственно возможным для реализации. Такие стратегии были основными в предыдущий период реформ, когда «изменение условий игры» государством происходило непредсказуемо. [5, с.386]

В настоящее время относительной стабилизации торговым предприятиями стали использоваться среднесрочные и, реже, долгосрочные стратегии. Именно их можно назвать в полной мере стратегиями развития, в то время как краткосрочные стратегии относятся к стратегиям выживания.

Базовыми конкурентными стратегиями, которые могут использоваться в торговле, являются стратегии, опирающиеся на два вида конкурентных преимуществ: лидерство по издержкам (лидерство в минимизации систем издержек) и дифференциация (создание отличительных свобод). При соединении с рыночной сферой (глобальный или специализированный рынок) получают четыре базовые конкурентные стратегии, известные в стратегическом менеджменте. Лидерство по издержкам выбирают в качестве своих конкурентных стратегий крупные супермаркеты (Гиппермаркет).

Стратегия отличительных свойств или дифференциации характерно для торговых предприятий диетического питания, специализированных магазинов, предлагающих не только свои товары, но и услуги по гарантийному обслуживанию.

При практическом применении базовых конкурентных стратегий специалисты рекомендуют строго придерживаться правила: «из четырех базовых конкурентных стратегий на конкретном сегменте рынка (для сферы услуг, к которой относятся магазины, он достаточно локализован) данного продукта – товара в данный период времени (т.е. по конкретной бизнес-позиции) – может выбираться и применяться только одна базовая конкурентная стратегия. [13, с.87] Т.е., если торговое предприятие ориентируется на лидерство по издержкам, то ему рекомендуется в рамках созданной торговой марки и имиджа «дешевых товаров» предлагать «эксклюзивные, элитные продукты».

Важнейшим направлением развития торговой организации и качестве корпорации является ее становление как системы, которая сочетает в себе два главных элемента: подсистему небольшого количества относительно обособленных бизнесов (отдельных магазинов, работающих на потребителя) и подсистему нескольких укрупненных видов обеспечивающих деятельность. По каждому отдельному бизнесу (магазину) и агрегированному виду деятельности (снабжение, реклама, фирменная упаковка и пр.) должна разрабатываться своя специализированная стратегия, ориентированная на реализацию стратегии корпорации. При этом возможна обратная связь стратегий, т.е. на основе специализированных стратегий производится системное соединение ведущей и обеспечивающей подсистем, вырабатывается целостная и органичная корпоративная стратегия.

В соответствии с утвержденными бизнес-стратегиями, установленными стратегическими приоритетами, производится распределение ресурсов торговой организации, которые закрепляются в соответствующей программе. [9, с.226]

Основные положения разработанной программы по реализации стратегии торгового менеджмента получают свое отражение в бизнес-плане торгового предприятия. Необходимость разработки данного документа связано стем, что в современных экономических условиях торговые предприятия могут обеспечивать свое стратегическое развитие только за счет внутрифинансовых ресурсов и привлекают для этого значительный объем внешнего финансирования, особенно на инвестиционные цели. В то же время, крупный инвестор должен иметь четкие представление о стратегии бизнеса, масштабах и формах, важнейших показателях маркетинговой, экономической и финансовой деятельности; объеме финансовых ресурсов, связанных с реализацией стратегии, исроках возврата инвестиций; рисках, связанных с реализацией стратегии развития торгового предприятия, и о характеристиках его деятельности. [19, с.7]

Чтобы получить логически последовательную, реальную, реализуемую, эффективную и единую стратегию торговли, все этапы преодоления стратегического управления должны выполняться последовательно и скоординировано. При этом малые торговые предприятия отличаются от средних и тем более крупных своими возможностями в исследовании режима привлечения квалифицированного персонала к проработке стратегии по рассмотрению и полной оценке различных вариантов и определения совокупности необходимых показателей для планирования и реализации стратегии.

**3. Основные проблемы стратегического управления в России на примере малых торговых предприятий**

На российских предприятиях уровень конкуренции в большинстве отраслей заметно ниже, чем в развитых странах, практически отсутствует наиболее сильная составляющая конкуренции - инновационное развитие, малый опыт работы менеджеров и новых собственников в существующих российских условиях часто приводят к преобладанию в управлении сиюминутных, краткосрочных интересов и, соответственно, простых, рассчитанных на один, максимум два года управленческих решений. Но за один - два года практически невозможно разработать и реализовать крупные, важные цели развития. Компаниям приходится ограничиваться вялотекущим развитием. Это происходит в условиях, когда по главным показателям своего развития, например по годовому объему продаж, приходящемуся на одного сотрудника, лучшие российские предприятия отстают от своих аналогов в развитых странах в 7—10 раз. [30, с.131]

Возможность для российских предприятий зарабатывать деньги, выпуская неконкурентоспособную продукцию, объясняется рядом особенностей российского рынка:

* отсутствием на нем серьезной конкуренции по многим товарам и услугам;
* немалым потенциалом роста;
* низким уровнем российского менеджмента, не позволяющим предприятиям зарабатывать достаточную прибыль для покупки качественного оборудования и вынуждающим их приобретать малокачественное и/или морально устаревшее оборудование российского производства, консервируя и продлевая, таким образом, свое технологическое отставание. [31, 23, 24]

Основными же стратегическими проблемами малых торговых предприятий являются:

* потеря позиций малыми предприятиями в связи с обостренной конкуренцией с более крупными отечественными и зарубежными фирмами;
* низкий уровень эффективности и производительности труда на торговых предприятиях;
* невысокое качество обслуживания клиентов и отсутствие стратегических ориентиров в этой области;
* неустойчивость финансово-экономического положения;
* неуверенность в будущем развитии в связи с отсутствием тесных связей с поставщиками и потребителями;
* слабая поддержка государства, особенно в сфере инвестирования проектов и формирования благоприятной малому бизнесу предпринимательской среды.

Имеют место и более мелкие проблемы, связанные с организацией торговой деятельности, рекламой товаров и услуг, моральным и материальным стимулированием работников и др.

Однако с помощью стратегического управления необходимо решать эти проблемы, причем, подвластные самому предприятию.

Для решения основных проблем малых предприятий требуется разработка методических аспектов:

1. стратегического управления применительно к малым торговым предприятиям;
2. стратегического анализа ключевых факторов успеха;
3. разработки и реализации стратегии мерчендайзинга;[[1]](#footnote-1)
4. формирования организационной культуры приоритета клиента не на словах, а на деле. [2, 25, 28 ]

В идеале, стратегия должна быть рассчитана как минимум на один шаг вперед и в ней должны найти свое отражение миссия[[2]](#footnote-2), цели, основы потребительского рынка, характер деятельности соответствующей малой торговой фирмы. Без четко определенной интегрированной комплексной стратегии предприниматель будет не в состоянии справиться с влиянием неблагоприятных факторов внешней среды и не сможет использовать ее возможности.

Организация процесса стратегического управления в торговле предполагает тщательный анализ возможностей и требований разных аспектов торгового предпринимательства и позволяет хотя бы в первом приближении сформулировать цели торговой фирмы.

Как показывает мировой опыт, при разработке и реализации стратегии торговая фирма должна применять маркетинговый подход, ориентированный на потребителя. При этом основным показателем деятельности коммерции является ценность ее продукции для потребителей; кроме того, она ставит перед собой четкие и ясные цели, Эту концепцию торговли должны понять и применять все торговые предприниматели. Определяемая в стратегическом развитии малого торгового предприятия концепция состоит из четырех элементов. [4, 13]

1. Ориентация на потребителя. Предприниматель определяет характеристики и потребности своих клиентов, стремясь к наибольшему удовлетворению этих потребностей.
2. Скоординированные действия. Торговый предприниматель координирует все свои планы и действия, объединяя их в одно целое для достижения максимальной эффективности работы.

3. Ориентация на ценность. Торговая фирма, будь то дисконтный магазин или магазин высшего разряда, стремится обеспечить высокую ценность своих клиентов. Под ценностью подразумевается соответствие цен качества товаров и уровня обслуживания клиентов.

4. Стремление добиваться целей. Торговый предприниматель ставит перед собой цели, а затем использует определенную стратегию для ее достижения.

Как показывает анализ работ отечественных и зарубежных авторов [3, 4, 13 и др.], эту концепцию понимают и применяют далеко не все торговые фирмы. Многие из них планируют свою деятельность на установку цены, не отражающие истинной ценности товаров, стремятся ставить перед собой ясные цели. Достаточно часто предприниматели в малом торговом бизнесе не воспринимают перемены или слепо копируют стратегии, используемые их конкурентами. Многие из них и не стремятся узнать мнение потребителей, всецело полагаясь на свой опыт продаж в прошлом. Главным аргументом в пользу такого поведения является отсутствие у малых предприятий необходимых средств и персонала, который необходимо организовать на достоверное изучение мнений потребителей, а, самое главное, как считают предприниматели, что если они и будут знать их мнения, то все равно не смогут удовлетворить.

В то же самое время маркетинговую концепцию не так уж сложно усвоить и принять на вооружение даже на малых торговых фирмах. Это представляет собой то, что необходимо, общаясь с покупателями, учитывать их потребности; последовательную стратегию организации обслуживания покупки, устанавливать справедливые, с точки зрения потребителя, цены. Однако, маркетинговая концепция торговли - это лишь стратегическое «руководство к действию». Она не затрагивает внутренние возможности фирмы и, конкурентные преимущества, предлагает лишь самую общую схему управления. [17, с.48-50]

Таким образом, практически все руководители предприятий признали необходимость стратегического маркетинга в качестве важнейшего инструмента, позволяющего изучить финансовые рынки, найти новых потребителей, расширить номенклатуру продукции, улучшить потребительские свойства продукта и сервисное обслуживание.

В тоже время стратегическое управление подразумевает не только управление потенциалом, но и его формирование. Из всех потенциалов предприятия (производственно-технический, финансовый, организационный и др.) решающая роль сегодня принадлежит потенциалу социальному. Он формируется через создание команды единомышленников, сплоченного коллектива, внедрения системы социального партнерства, культивирования корпоративного духа среди работников предприятия и т.п. Но именно эти задачи стратегического менеджмента явно недооцениваются подавляющей частью опрошенных нами руководителей предприятия. [29, с.5-6]

Современный работодатель обязан, используя знания психологии, кадрового менеджмента, не только организовать труд работника и регулировать его интенсивность, но и стремиться управлять его мотивацией. Как показывает опыт, наиболее трудноосуществимой является реализация, именно стимулирующей функции традиционными для России методами решить эту задачу удается лишь частично. По оценкам специалистов в настоящее время используется менее половины творческого потенциала занятых в производстве работников. Поэтому искать выход, на наш взгляд, следует в сфере мотивации, в сфере взаимодействия интересов личности работника, собственников и потребителей. Для этого необходимо иметь четкое представление о составе и структуре экономических интересов в управляемом коллективе, знать и постоянно учитывать интересы не только общие для всего предприятия, но и отдельных структурных подразделений с учетом их специфики, а также различных категорий работников, учитывая их пол, возраст, уровень квалификации, и т.п. Без знания этого не может действовать механизм внутреннего экономического управления.

Примером этому служить то, что в начале 80-х годов маленький заводик фирмы «Тойота» по выпуску двигателей был оснащен американскими станками 50-х - 60-х годов. В техническом отношении он был безнадежно отсталым в сравнении с предприятиями «Форда» и «Крайслера». Однако качество двигателей и их дизайн значительно превосходили аналогичные показатели американской продукции. Основная причина подобного успеха фирмы «Тойота» - более удачные методы организации и управления, внедренные на предприятии. [28, с.29]

Отмечено, что разработкой стратегии преимущественно занимаются собственные специалисты предприятия или же собственные специалисты под руководством топ-менеджеров (43% и 34% соответственно), в 16% компаний к разработке привлекались консультанты российских, и в 14% - зарубежных компаний. Как правило, привлечение внешних консультантов, не исключает параллельной работы собственных специалистов над формированием стратегии предприятия. Результатом такой совместной работы является сбалансированная стратегия, определяемая объективным взглядом на ситуацию независимых экспертов, с учетом богатого опыта и знаний специалистов реального бизнеса. [30, с. 129]

Очевидно, уровень развития предприятий в современных условиях высокой конкуренции и глобализации производства и сбыта определяется в первую очередь тремя, одинаково важными показателями их деятельности:

* производительностью труда;
* конкурентоспособностью продукции;
* качеством роста и развития, определяемым степенью инновационности технологической базы и адекватностью систем управления и организационного развития внешней и внутренней ситуации компании.

Повышение и совершенствование этих показателей составляют сегодня ключевую задачу руководителей предприятий, так как именно их совокупность определяет текущую позицию предприятия на рынке и возможности и перспективы его успешного и стабильного развития. Низкое значение хотя бы одного из них делает положение предприятия, в лучшем случае, неустойчивым, а перспективы развития неопределенными. Своевременное решение выявленных проблем позволит улучшить систему управления предприятием.

**Заключение**

Модель стратегического менеджмента как управления через достижение определенного образа будущего бизнес-успеха компании динамично разрабатывается не один десяток лет. Различные концептуальные подходы к стратегическому управлению представлены во многих научных и практических работах. Она призвана обеспечить практический успех и признание теории, что повсеместно уже наблюдалось в крупных транснациональных корпорациях.

Однако стратегическое управление и на предприятиях малого торгового бизнеса России уже становится важным и неотъемлемым от основной деятельности процессом. Оно обуславливается тем, что в интересах каждого руководителя предприятия, структурных подразделений необходимо иметь в своих руках эффективный инструмент оценки текущей деятельности предприятия/подразделения в проекции достижения стратегических целей предприятия. И вместе с тем, процесс стратегического планирования переходит от некогда теоретической плоскости к практическому применению. Свидетельство тому – понимание необходимости доведения стратегии до своих сотрудников, использование ключевых показателей эффективности в операционной деятельности, понимание важности четкой формулировки целей и постановки их перед управленцами среднего звена и сотрудниками предприятия.

Таким образом, стратегическое управление — это эволюционный этап системы корпоративного планирования и такое управление организацией, которое:

* опирается на человеческий потенциал высокомотивированных сотрудников как основу организации;
* стремится к всестороннему развитию отношений с потребителями с целью удовлетворения его потребностей за счет производства продукции и предоставления услуг, близких к идеалу;
* осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Однако главными трудностями в организации эффективной системы стратегического управления в малой торговой фирме является ограничение возможности получения необходимой информации, несистемность менеджмента и неразвитые системы управления.

Поскольку разработка стратегии в малом предпринимательстве – это, как правило, дело самого предпринимателя, выполняющего большинство управленческих функций самостоятельно, необходимо ему выделять целеориентирующие задачи максимального удовлетворения потребностей клиентов, получения «выигрыша себе» за счет «выигрыша клиента» на всех этапах стратегического управления.

**Список литературы**

Специальная литература

1. Ансофф, И. новая корпоративная стратегия. – СПб: Экономика, 1989.
2. Балабан, И.Ю. Элементы методологии стратегического управления / И.Ю.Балабан, Ю.Костюковский. – М.СПб.: ИПМ им. М.В.Келдыша РАН, 2004. – 413с.
3. Бланк, И.А. Торговый менеджмент / И.А.Бланк. – Киев: УФИМБ, 2001.
4. Берман, Б., Эванс, Дж. Розничная торговля: стратегический подход /Б.Берман, Дж.Эванс. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 383с.
5. Герчикова, И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело /И.Н.Герчикова. – М.:Внешторгиздат, 1999.
6. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент / Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. – М.:Экономистъ, 2004. – 416с.
7. Менеджмент: Учебник /под ред. В.В.Томилова. – М.: Юрай-издат, 2003
8. Машунин, Ю.К. Стратегический и операционный менеджмент /Ю.К.Машунин. – Владивосток: ДВГУ, - 188с.
9. Портер, М. Конкуренция. Пер. с англ. /М.Портер. − М.: Издательский фонд «Вильямс», 2001. – 451с.
10. Семенова, И.И. История менеджмента. Учебное пособие для вузов / И.И.Семенова. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222с.
11. Стратегическое планирование /под ред. Э.А.Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», ЭКСМОС, 1998.
12. Стратегическое планирование и управление /под ред. А.Н.Петрова. – М.: СПбГУЭиФ, 1998.
13. Тейлор, Д. В тени Wal-Mart: Учебник по конкурентной борьбе независимого розничного предприятия с сетевым гигантом. – М., 2002. – 396с.
14. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. Учебное пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2000. – 512с.
15. Уткин, Э. А. Управление фирмой. /Э.А.Уткин. - М.: АКАЛИС, 1996. 516 с.
16. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие /под ред. А.П.Градова. – СПб.: Специальная литература, 2003. – 389с.

Периодические издания

1. Агафонова, И.П. Обзор методов управления рисками инновационного проекта / И.П.Агафонова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №5. – С.47-58.
2. Белковский, А.Н. Конкурентная стратегия и Россия (точка зрения Майкла Портера) / А.Н.Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №5. – С.3-11.
3. Блинов, А.Я. Управление региональными рынками / А.Я.Блинов, В.Я.Захарова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №1. – С.3-8.
4. Вишневская, О.В. Направленность стратегического развития предприятия: модели, контроль и управляющие воздействия /О.В.Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №5. – С.58-66.
5. Еваленко, М. Потенциал малого предпринимательства и законы российских регионов / М.Еваленко // Российский экономический журнал. – 2005. - №3. – С.39-47.)
6. Жигун, Л.А. Особенности механизма регулирования конкуренции предприятий, занимающих доминирующее положение на товарных рынках /Л.А.Жигун //Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №4. – С.23-35.
7. Карасев, А.Б. О развитии российской системы корпоративного управления предприятием (на примере промышленного производства) / А.Б.Карасев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - №5. – С.3-14.
8. Клейнер, Г.Б. Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний / Г.Б.Клейнер // Мир России. - 2005. - №4. – С.23-34.
9. Кожемяко, Т.В. Стратегический менеджмент в малых торговых предпринимательских структурах. / Т.В.Кожемяко. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М., 2005. – 162с.
10. Кочнев, А.Ф., Системы стратегического управления для бизнеса: сегодня и завтра / А.Ф. Кочнев, Л.Н.Костыря. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: 2http://kodweb.pirit.info:8000/noframe/nic?d&nd=466200638&nh=0&ssect=4, дата обращения: 13.05.2006г.
11. Лапшин,П.П. Синергический эффект при слияниях и поглощениях компаний /П.П.Лапшин, А.Е.Хачатуров //Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №2. – С.21-31.
12. Лутченко, В.Г. Стратегическое управление предприятием /В.Г.Лутченко, В.Г.Соколов //Содействие. – 1999. - №12. – С.25-32.
13. Мельничук, Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием / Д.Б.Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом. -2004. - №8. – С.3-11.
14. Петрищев, А.В. От натурального хозяйства - к аутсорсингу /А.В.Петрищев. // Эксперт. - 2005. - №37. - С.128-130.
15. Попов, Ю. Среднему бизнесу в России необходима стратегия / Ю.Попов, В.Хлюстов // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №2. – С.12-21.
16. Тимофеева, М.С. Российское предпринимательство и проблемы развития / М.С.Тимофеева //Известия высших учебных заведений. Технические науки. – 2004. - №8. – С.38-45.

1. Мерчендайзинг - виды деятельности по приобретению конкретных товаров и (или) услуг и предложению их в тех местах, в то время, по тем ценам, в тех количествах (объемах), которые позволяют торговой фирме реализовать стратегию и достичь своих целей. [3] [↑](#footnote-ref-1)
2. Основная общая цель организации, четко выраженная причина ее функционирования, ее предназначение. Формулируется прежде всего с точки зрения роли организации. [↑](#footnote-ref-2)