# Содержание

ВВЕДЕНИЕ 3

1.КОНЦЕПЦИЯ РЫНКА УСЛУГ 6

2. SWOT-анализ организации 17

Анализ внешней среды 17

Макросреда 18

Ближайшее окружение 19

Количественный анализ 23

Анализ внутренней среды 28

Выбор стратегии 31

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 35

Список литературы 38

# ВВЕДЕНИЕ

Слово *“стратегия”* произошло от греческого *strategos,* “искусство генерала”. Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги. Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

В настоящее время стратегическое планирование заняло свое место в ряду функций менеджмента. Во многом оно приобрело новое содержание, обогатилось за счет синтеза с гуманизированным подходом. Сегодня, наряду с формальными, количественными методами, стратегическое планирование использует творческий, интуитивный подход. Не являясь универсальным способом достижения успеха в бизнесе, оно в то же время создает основу для успешной деятельности фирмы.

В процессе развития стратегического планирования создано большое число методов и моделей стратегического анализа, формальных способов решения задач. Пик популярности формального стратегического планирования пришелся на конец 70-х – начало 80-х годов, когда оно воспринималось как панацея, средство решения любых проблем фирмы.

Объектом исследования предлагается ЧУП «Скоба», занимающееся продажей различных видов строительных материалов. Цели исследования — провести полный анализ внешней и внутренней среды предприятия, задача исследования — разработка маркетинговой стратегии предприятия на основе проведенного анализа. Методом проведения исследования был избран SWOT-анализ.

# 1.КОНЦЕПЦИЯ РЫНКА УСЛУГ

Рынок — место, где происходит купля-продажа товаров по свободноскладывающимся ценам.

Рыночная экономика - это система экономических отношений по поводу купли-продажи товаров и услуг, осуществляемой с помощью денег в условиях плюрализма всех форм собственности, свободной конкуренции и ценообразования, обеспечивающая эффективность решения социально- экономических проблем.

Классификация рынков:/22/

1) По объектам приложения различают: рынок товаров, рынок услуг, строительный рынок, рынок технологий, информационный рынок, кредитный рынок, фондовый рынок, рынок рабочей силы.

2) В пространственном отношении различают: локальный, региональный, национальный, региональный по группе интегрированных стран, мировой рынки.

3) По механизму функционирования различают: свободный, монополизированный, государствено-регулируемый и планово-регулируемый рынки.

4) По уровню насыщенности различают: равновесный ( по объему и структуре), дефицитный и избыточный

Рыночный механизм хозяйствования имеет целый ряд очевидных преимуществ, достоинств и оказывает на экономическую жизнь общества положительное влияние. Можно отметить следующие проявления положительного влияния рынка:

• стимулирует рост производства, ускоряет темпы его развития;

• повышает эффективность производства, побуждает экономить труд и ресурсы;

• формирует структуру хозяйства, отвечающую потребностям и запросам потребителя;

• в определенной мере рынок создает саморегулирующуюся систему хозяйства, где каждый занимает свою нишу;

• многовековой опыт использования рынка свидетельствует о его естественной природе, которая отвечает нуждам общества;

• рынок обогащает определённую часть, населения, Однако рынок не следует идеализировать, поскольку ему присущи недостатки. Можно указать наследующие проявления отрицательного, влияния рыночного механизма на экономическую и социальную жизнь общества:

• как саморегулирующаяся система рынок не является идеальной системой. Частичное и в особенности общее макроэкономическое равновесие в данной системе реализуется через постоянное нарушение этого равновесия. Иными словами, рыночная система недостаточно стабильна. Типичной формой ее нестабильности является циклический характер развития экономики;

• одной из форм нарушения равновесия и одновременно формой нестабильности экономики является инфляция, рост цен. Последствия этой формы макроэкономической нестабильности экономически разрушительны и социально опасны;

• рыночная система не обеспечивает полного использования ресурсов. Ей свойственны неполная занятость вещественных и трудовых ресурсов. Безработица - неизбежный спутник рынка, ее последствия социально драматичны;

• рынок сам порождает факторы, которые нарушают свободу предпринимателя; Такими факторами являются различные формы монополизма, которые деформируют правила игры на свободном, классическом рынке;

• рынок не учитывает так называемых отрицательных внешних эффектов (например, загрязнение окружающей среды). Товаропроизводители, нарушая экологическую среду, не хотят нести затраты по восстановлению сил природы, по восстановлению экологического равновесия

• рынок не в полной мере учитывает влияние положительных внешних эффектов (услуги образования, науки, здравоохранения и т.п.). Он учитывает только индивидуальный коммерческий аспект этих эффектов, но не придает значения социального воздействия этих факторов, он как бы недооценивает полную полезность этих благ и услуг;

• рынок безразличен к производству так называемых общественных благ и услуг (национальная оборона, охрана общественного порядка, воспитание детей и т. п.);

• рынок не только обогащает, но и неизбежно разоряет часть предприятий и часть домашних хозяйств;

• рынок не способен решить целый ряд социальных проблем: содержание пенсионеров, больных, инвалидов, сирот и т. п.;

• рынку чужды нравственные идеалы добра, справедливости, патриотизма и т.д. Разные народы сложили немало пословиц и поговорок по этому поводу: «рынку нет дела до человека без кошелька»; «рынок - это специально отведенное место, где люди могут обманывать друг друга», «хотя честный человек может преуспеть в делах, щепетильность будет для него помехой, и тогда недостаток моральной гибкости ему придется восполнить умением».

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что рыночный механизм нуждается в регулировании, в корректировке. Такой механизм имеет смешанная экономика.

Характеристику рынка как совокупности актов купли-продажи можно раскрыть через его структуру, систему и инфраструктуру. Становление и налаживание эффективно функционирующей системы инфраструктуры рынка является важнейшим компонентом процесса перехода экономики России на рыночные условия хозяйствования.

Структура рынка — это внутреннее строение, расположение, порядок отдельных элементов рынка, их удельный вес в общем объеме рынка./22/

Признаками любой структуры являются:

а) тесная связь между ее элементами

б) определенная устойчивость этих связей;

в) целостность, совокупность данных элементов.

Совокупность всех рынков, расчлененных на отдельные элементы на основе самых разнообразных критериев, образует систему рынков.

Можно выделить следующие критерии для характеристики структуры и системы рынка:

Первый: по объектам:

• рынок товаров и услуг (потребительский рынок);

• рынок факторов производства;

• финансовый рынок;

• рынок научно-технических разработок, патентов;

• рынок информации;

• рынок средств обращения;

• рынок отдельных товаров или товарных групп (мяса, одежды, обуви);

• рынок лицензий и др.

Рынок товаров и услуг (потребительский рынок). Исторически первоначально возник именно он. Описывая товарное хозяйство и рыночную систему, мы тем самым описывали историю и механизм функционирования рынка товаров и услуг. Мы можем лишь дополнительно указать на организацию самого этого рынка и конкретные, его формы. Это товарные биржи, множество других форм оптовой и розничной торговли, маркетинга и маркетинговых организаций и т. д. Исторически, развиваясь и совершенствуясь по мере созревания, объективных экономических условий, от рынка товаров и услуг отделялись рынки факторов производства. Это делало рынки целесообразнее и рациональнее, более специализированными, следовательно, более совершенными.

К услугам часто относят все виды полезной деятельности, не создающей материальных ценностей, то есть главным критерием отнесения той или иной деятельности к сфере услуг служит неосязаемый, невидимый характер производимого в данной сфере продукта. На практике сфера услуг рассматривается как совокупность многих видов деятельности и фактически сводится к их перечислению. Это вызвано разнообразием видов услуг, а также тем, что услуга может сопровождаться товаром (отчет, компьютерная программа, и т. д.).

В последние годы получило распространение следующее определение услуг, данное американским специалистом Т. Хиллом. Он считает, что услуга - это изменение состояния лица или товара, принадлежащего какой-либо экономической единице, происходящее в результате деятельности другой экономической единицы с предварительного согласия первой.[13] Такое определение позволяет рассматривать услуги как конкретный результат экономически полезной деятельности, проявляющейся либо в виде товара, либо непосредственно в виде деятельности. Экономическая деятельность делает услугу предметом торговли.

Снимая комнату в гостинице, откладывая деньги в банк, путешествуя на самолете, посещая врача, постригаясь у парикмахера, сдавая в ремонт автомобиль, просматривая кинофильм, консультируясь у юриста, мы во всех этих случаях приобретаем услуги.

Всем услугам присуще 4 характеристики:

1. Неосязаемость, то есть услуги невозможно продемонстрировать, попробовать, транспортировать, упаковывать или изучать до получения этих услуг. Покупатель вынужден верить продавцу на слово. Для укрепления доверия организация, которая оказывает услуги, может предпринять ряд мер: повысить осязаемость своей услуги; заострить внимание на выгодах от данной услуги, привлечь к пропаганде своей услуги какую-либо знаменитость и т. п.
2. Неразрывность производства и потребления услуги, то есть специфика услуги заключается в том, что в отличие от товара, услугу нельзя произвести впрок. Оказать услугу можно тогда, когда появляется заказ или клиент. С этой точки зрения производство и потребление услуг тесно взаимосвязаны и не могут быть разорваны. При неразрывности взаимосвязи производства и потребления услуг степень контакта между продавцом и покупателем может быть различна Но многие виды услуг неотделимы от тех, кто их предоставляет (лечащий врач - осмотр пациента, кассир - продажа билетов).

Исследования показывают, что в сбыте услуг требуется больше личного внимания, контактов и получения информации от потребителей, чем при реализации товаров.

В большинстве случаев качество услуг может быть выражено только описательно и оценить его можно после приобретения. Для обеспечения контроля качества услуг организации необходимо:

- выделять средства на обучение квалифицированных специалистов;

-следить за степенью удовлетворенности клиентов с помощью системы "жалоб и предложений".

1. Изменчивость, то есть качество услуги зависит и от того, кто ее обеспечивает, где и как она предоставляется. Для снижения изменчивости услуг необходимо выявить причины этого явления. Часто эта изменчивость качества услуг связана с квалификацией работников, с отсутствием конкуренции, нужной информации, с личными чертами характера работников данной сферы. Другим источником изменчивости качества услуг является покупатель.

Помимо перечисленных причин снижения изменчивости услуг разрабатываются специальные стандарты обслуживания - комплекс обязательных для использования правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Начальным этапом формирования стандарта обслуживания можно считать разработку фирменного стиля организации (название организации, ее товарный знак, фирменный логотип и т. п.).

Работа по стандартизации увеличения эффективности создает единый узнаваемый образ. Защитой стандарта обслуживания является система качества внутри фирмы, в отраслевом объеме, в международном.

4. Неспособность услуг к хранению, то есть важной отличительной чертой услуг является сиюминутность. Если спрос на услугу становится больше предложения, то этого нельзя исправить. Колебание спроса на услугу присуще почти всем видам услуг. Как правило, спрос меняется в зависимости от времени года, дней недели и т. п.

Неспособность услуг к хранению требует разработки стратегий, которые обеспечивают соответствие спроса и предложения на услуги.

При всем разнообразии услуг их можно объединить в несколько групп:

1. Производственные (инжиниринг, лизинг, ремонт оборудования и др)
2. Распределительные (торговля, транспорт, связь )
3. Профессиональные (банки, страховые, финансовые, консультационные, рекламные и другие фирмы)
4. Потребительские (услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпровождением)
5. Общественные (ТВ, радио, образование, культура)

Сфера услуг - сводная обобщающая категория, включающая воспроизводство разнообразных видов услуг, оказываемых предприятиями, организациями, а также физическими лицами.

Сфера услуг имеет ряд специфических особенностей по сравнению с материальным производством.

Во-первых, в отличие от товаров, услуги производятся и потребляются в основном одновременно, не подлежат хранению. Это порождает проблему регулирования спроса и предложения услуг.

Во-вторых, услуги часто противопоставляются продукции, хотя и в промышленности увеличивается роль обслуживания, которое может включать ремонт оборудования, послепродажное обслуживание и другие услуги, связанные с продажей товаров. Можно сказать, что во многих случаях в услуге присутствует элемент продукции, точно так же, как при продаже продукции присутствует элемент услуги. Тесное переплетение продажи товаров и предоставления услуг затрудняет выделение и учет услуг.

В-третьих, сфера услуг обычно больше защищается государством от иностранной конкуренции, чем сфера материального производства. Более того во многих странах транспорт и связь, финансовые и страховые услуги, наука, образование, здравоохранение, коммунальные услуги традиционно находятся в полной или частичной собственности государства или же строго контролируются и регламентируются государством. Импорт услуг по мнению правительств многих стран, может представлять угрозу национальной безопасности и суверенитету, поэтому он регламентируется более жестко по сравнению с торговлей товарами.

Возрастание роли и влияния сферы услуг на экономику вызвало необходимость проведения исследований с целью классификации услуг и выявления уровней регулирования сферы услуг.

В настоящее время сфера услуг является одной из самых перспективных, быстроразвивающихся отраслей экономики. Она охватывает широкое поле деятельности: от торговли и транспорта до финансирования, страхования и посредничества самого разного рода. Гостиницы и рестораны, прачечные и парикмахерские, учебные и спортивные заведения, туристические фирмы, радио- и телестанции, консультационные фирмы, медицинские учреждения, музеи, театры и кинотеатры относятся к сфере услуг. Практически все организации оказывают в той или иной степени услуги.

Как показывает практика развитых стран, по мере усложнения производства и насыщения рынка товарами растет и спрос на услуги. В России сфера услуг, пожалуй, обгоняет производственную сферу по темпам роста и по появлению новых видов услуг, по ее приспособлению к потребностям рынка и потребителей.

Рынок услуг совершенно не похож на другие рынки главным образом по двум причинам:

1. услуга не существует до ее предоставления. Это делает невозможным сравнение и оценку услуг до их получения. Сравнивать можно только ожидаемые выгоды и полученные.
2. услугам присуща высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг на рынок.

Так как сфера услуг является одним из главных секторов экономики, то проблема ее регулирования ни чуть не меньше, чем в других отраслях экономики.

Условно можно выделить 3 уровня регулирования сферы услуг: национальный, двухсторонний, многосторонний.

Наиболее важные национальные меры регулирования направлены на установление и поддержание стандартов обслуживания в национальных сферах, таких, как медицина, образование и другие важные отрасли услуг, на защиту внутреннего рынка услуг от иностранных конкурентов и стимулирование экспорта услуг.

Как правило, в основе мер регулирования внутреннего рынка услуг лежат политические, экономические и социальные интересы страны: занятость местной рабочей силы, поддержка местных предпринимателей в ключевых сферах услуг, учет интересов национальной обороны, стимулирование роста внутренних капиталовложений, сохранение национальных культурных ценностей и т. д.

Выделяют 6 основных направлений национального регулирования./22/

1. Меры по ограничению операций с иностранной валютой в целях улучшения состояния платежного баланса страны: определенные правила обмены валюты, ограничение сумм, вывозимых за границу, отсрочка платежей в иностранной валюте.
2. Система государственных закупок, направленная на расширение потребления услуг национального производства - транспорт, связь и т. д.
3. Правительственное стимулирование развития национальных отраслей услуг путем предоставления льгот в целях повышения их конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке - субсидии, льготные кредиты, льготное налогообложение. Это может быть морской и авиационный транспорт, кинопромышленность и т. д. Например, использование национального тоннажа часто стимулируется предоставлением грузоотправителю налоговых и таможенных льгот; в договорах, заключаемых на государственном уровне может присутствовать требование обязательной доставки грузов национальным транспортом.
4. Меры, ограничивающие прямые иностранные капиталовложения в интересах укрепления национальных отраслей экономики, в том числе определенных отраслей услуг - страхование, банковское дело, реклама, бухгалтерский учет, кинопрокат и т. д.
5. Ограничения по найму иностранных граждан иностранными фирмами. Законодательства ряда стран, регулирующие деятельность банков и страховых фирм, часто содержат оговорку о том, что руководящие посты в иностранных фирмах должны занимать граждане принимающей страны.
6. Дифференцированное налогообложение иностранных предприятий. Филиалы иностранных фирм могут облагаться более высокими налогами, чем местные предприятия.

Кроме перечисленных мер, государство может разрабатывать специальные меры регулирования отдельных отраслей услуг

# 2. SWOT-анализ организации

## Анализ внешней среды

Любая фирма функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него изделия, услуги и обеспечивая покупателей соответствующей информации. С рынка фирма получает деньги и снова информацию – об объемах и темпах продажи, мнения покупателей, данные о товарах конкурентов и т.д. Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое.

Кроме того, имеется еще одна замкнутая система, в которой компания является как бы принимающим звеном по отношению к поставщикам товаров. В ответ на этот материальный поток, фирма направляет информацию и деньги.

В итоге фирма оказывается тесно связанной с тем, что в теории маркетинга принято называть внешней средой. К внешней среде обычно относят:/4/

* покупателей с их демографическими характеристиками, определяющими сбыт товаров;
* конкурентов;
* посредников – транспортные фирмы, торговые агенты и т.п.;
* финансовые учреждения;
* рекламные агентства;
* таможенные и другие правительственные органы;
* готовящиеся законы;
* экономическую ситуацию в стране;
* политический климат;
* развитие и достижения НТР;
* культурные традиции.

Таким образом, понятие внешней среды складывается из двух составляющих:

* факторы макросреды;
* факторы непосредственного окружения фирмы.

## Макросреда

К факторам макросреды обычно относят:/10/

* экономическое состояние страны;
* политико-правовой аспект;
* социальное и культурное окружение;
* научно-техническое и технологическое развитие общества.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы – темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов.

Для компании ЧУП «Скоба» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания.

## Ближайшее окружение

Основу анализа ближайшего окружения фирмы составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера. Согласно этой теории на деятельность фирмы оказывают влияние пять сил:

* конкурентная борьба внутри отрасли;
* угроза появления товаров и услуг-субститутов;
* способность поставщиков диктовать свои условия;
* угроза появления новых конкурентов;
* способность покупателей диктовать свои условия.

В настоящее время на территории г. Минска и всей Беларуси в целом, действует огромное число организаций, занимающихся аналогичной торговлей стройматериалами. Среди них можно выделить:

* конкурентов-гигантов, занимающихся продажей различных видов стройматериалов, как импортных, так и отечественных;
* фирмы, занимающиеся реализацией только одного вида продукции (например, фирма «Корина», занимающаяся продажей только кухонных стройматериалов);
* магазины, реализующие продукцию только одного производителя (например, магазин АО «Сходня-мебель»), часто они подотчетны фирме-производителю, либо мебельной фабрике принадлежит часть акций или уставного капитала таких фирм;
* средние фирмы, как ЧУП «Скоба», имеющие разносторонние интересы на рынке;
* выставочные организации;
* фирмы, которые сами занимаются производством стройматериалов, и сами их реализуют; для таких фирм характерна работа на заказ и под размеры клиента с выездом мастеров на дом для замерки помещений.

Таким образом, производителей стройматериалов можно подразделить:

* по принципу географического местоположения на:
* отечественных;
* стран СНГ;
* зарубежных (Италия, Испания, Польша, Чехия);
* в зависимости от производимой продукции:
* узко специализированные на одном виде продукции;
* производители большого разнообразного ассортимента.

Существенно, что строительный сегмент рынка в Беларуси постоянно растет, что обусловлено:

* стабильным качеством продукции;
* особенностями структуры потребительского рынка;
* доступной ценой.

Рассматриваемая компания ЧУП «Скоба» занимает на рынке серединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятиях-изготовителях представителями компании.

В целом, мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы менеджмента. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги и т.п. В мебельной отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, т.к. спрос на мебельную продукцию растет быстрыми темпами. Вместе с тем методы дополнительно стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для компании ЧУП «Скоба».

Для преодоления такой негативной ситуации, крупные «фирмы-лидеры» отрасли стремятся к объединению в концерны и им подобные организации с целью не допускать в отрасль дополнительных конкурентов. К преимуществам объединения можно отнести:

* экономию средств при крупномасштабных поставках;
* создание единой торговой марки и предпочтений покупателей к ней;
* объединение капиталов для расширения в качественно новых направлениях.

Такой фактор внешней среды как возможность создания товаров-субститутов определяется в первую очередь предпочтениями моды в обществе. Это влечет за собой необходимость проявления гибкости в работе организации: быстрой смены ассортимента, дополнительной закупки сопутствующих товаров, переквалификации специалистов и т.д. Уровень конкуренции с товаром-субститутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель, как «стоимость переключения покупателя».

Способность покупателей диктовать свои условия в компании ЧУП «Скоба» выражается как:

* продажа продукции отдельными частями, (а не целыми комплектами) по желанию заказчика;
* осуществление доставки;
* предоставление товарного кредита.

Для улучшенного понимания запросов покупателей; выявления направленности моды; покупательной способности населения; интереса, проявляемого к продукции нашей фирмы, в деятельности фирмы используется такой инструмент, как анкета покупателя. Данная анкета распространяется среди посетителей мебельного салона компании, информация обрабатывается, систематизируется и в дальнейшем используется в процессе принятия различных управленческих решений и выработке стратегии фирмы.

Влияние поставщиков обусловлено их сравнительно небольшим числом и невысоким уровнем конкуренции между ними.

Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил для того, чтобы иметь возможность повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. На каждую из этих сил фирма может воздействовать только посредством своей стратегии.

##

## Количественный анализ

Для проведения подобного анализа можно построить матрицы вероятностей/воздействий, в одной из которых необходимо спозиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой – факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Такие матрицы приведены в виде таблицы 1 и таблицы 2, которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое./4/

Таблица 1. Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ВероятностьВоз­действие | Высокая | Средняя | Слабая |
| Сильное | Улучшение уровня жизни населения; Изменение рекламных технологий | Появление новых поставщиков | Снижение налогов и пошлин |
| Умеренное | Разорение и уход фирм-продавцов;Развитие информационной отрасли | Снижение цен на сырье и готовую продукцию;Совершенствование менеджмента | Уменьшение императивных норм законодательства;Снижение безработицы |
| Слабое | Неудачное поведение конкурентов;Изменения моды | Совершенствование технологии производства | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей |

Однако для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в таблице3, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды; во вторую – вес данного фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в третью – оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой.

Таблица 2. Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды.

| Вероят­ностьВоз­действие | Высокая | Средняя | Низкая |
| --- | --- | --- | --- |
| Сильное | Изменение правил ввоза продукции | Сбои в поставках продукции;Рост темпов инфляции;Появление товаров-субститутов | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;Скачки курсов валют |
| Умеренное | Снижение уровня жизни населения;Рост налогов и пошлин | Изменение покупательских предпочтений;Ужесточение законодательства | Появление принципиально нового товара;Появление новых концернов |
| Слабое | Изменение уровня цен;Рост безработицы | Появление новых фирм на рынке;Усиление конкуренции | Национализация бизнеса;Ухудшение политической обстановки |

Взвешенная оценка воздействия фактора на организацию определяется как произведение веса фактора на его бальную оценку:

Таблица 3. Результаты взвешенной оценки степени влияния факторов среды.

| Факторы среды | Вес | Оценка\* | Взвешен­ная оценка |
| --- | --- | --- | --- |
| Макроэкономические | 4 |  | 3,47 |
| Экономические | 1 |  | -2,16 |
| Рост темпов инфляции | 0,25 | -8 | -2 |
| Скачки курсов валют | 0,17 | -7 | -1,19 |
| Рост налогов и пошлин | 0,12 | -7 | -0,84 |
| Снижение налогов и пошлин | 0,17 | 7 | 1,19 |
| Рост безработицы | 0,06 | -4 | -0,24 |
| Снижение безработицы | 0,23 | 4 | 0,92 |
| Политико-правовые | 1 |  | -4,12 |
| Изменение правил ввоза продукции | 0,33 | -10 | -3,3 |
| Ужесточение законодательства | 0,20 | -6 | -1,2 |
| Ухудшение политической обстановки | 0,15 | -1 | -0,15 |
| Уменьшение императивных норм законодательства | 0,17 | 4 | 0,68 |
| Национализация бизнеса | 0,15 | -1 | -0,15 |
| Социально-культурные | 1 |  | 2,69 |
| Снижение уровня жизни населения | 0,33 | -7 | -2,31 |
| Улучшение уровня жизни населения | 0,33 | 10 | 3,3 |
| Изменения моды | 0,34 | 5 | 1,7 |
| Научно-технические | 1 |  | 7,06 |
| Совершенствование технологии производства | 0,18 | 3 | 0,54 |
| Изменение рекламных технологий | 0,32 | 9 | 2,88 |
| Развитие информационной отрасли | 0,32 | 8 | 2,56 |
| Совершенствование менеджмента | 0,18 | 6 | 1,08 |
| Ближайшее окружение | 4 |  | -14,28 |
| Отрасль | 1 |  | -1,45 |
| Снижение цен на сырье и готовую продукцию | 0,25 | 6 | 1,5 |
| Усиление конкуренции | 0,25 | -3 | -0,75 |
| Изменение уровня цен | 0,30 | -4 | -1,2 |
| Появление новых концернов | 0,20 | -5 | -1 |
| Товары | 1 |  | -7,2 |
| Появление товаров-субститутов | 0,6 | -8 | -4,8 |
| Появление принципиально нового товара | 0,4 | -6 | -2,4 |
| Поставщики | 1 |  | -0,88 |
| Сбои в поставках продукции | 0,35 | -9 | -3,15 |
| Появление новых поставщиков | 0,24 | 9 | 2,16 |
| Появление новых фирм на рынке | 0,06 | -2 | -0,12 |
| Разорение и уход фирм-продавцов | 0,12 | 7 | 0,84 |
| Неудачное поведение конкурентов | 0,07 | 5 | 0,35 |
| Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов | 0,16 | -6 | -0,96 |
| Покупатели | 1 |  | -4,75 |
| Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей | 0,25 | 2 | 0,5 |
| Изменение покупательских предпочтений | 0,75 | -7 | -5,25 |
| Итого: | 8 |  | -10,81 |

По итогам данной таблицы видно, что на компанию ЧУП «Скоба» факторы ближайшего окружения оказывают сильное негативное воздействие, т.е. представляют сильнейшую угрозу. Положительное влияние на данную организацию оказывают в основном только факторы макросреды.

Для получения более полного представления, необходимо полученные данные ранжировать в порядке убывания их степени воздействия в таблице4.

Таблица 4. Внешние возможности и угрозы.

| № п/п | Возможности | Угрозы |
| --- | --- | --- |
| 1 | Улучшение уровня жизни населения | Изменение покупательских предпочтений |
| 2 | Изменение рекламных технологий | Появление товаров-субститутов |
| 3 | Развитие информационной отрасли | Изменение правил ввоза продукции |
| 4 | Появление новых поставщиков | Сбои в поставках продукции |
| 5 | Изменения моды | Появление принципиально нового товара |
| 6 | Снижение цен на сырье и готовую продукцию | Снижение уровня жизни населения |
| 7 | Снижение налогов и пошлин | Рост темпов инфляции |
| 8 | Совершенствование менеджмента | Ужесточение законодательства |
| 9 | Снижение безработицы | Изменение уровня цен |
| 10 | Разорение и уход фирм-продавцов | Скачки курсов валют |
| 11 | Уменьшение императивных норм законодательства | Появление новых концернов |
| 12 | Совершенствование технологии производства | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов |
| 13 | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей | Рост налогов и пошлин |
| 14 | Неудачное поведение конкурентов | Усиление конкуренции |
| 15 |  | Рост безработицы |
| 16 |  | Ухудшение политической обстановки |
| 17 |  | Национализация бизнеса |
| 18 |  | Появление новых фирм на рынке |

Таким образом, становится очевидно, какие из определенных внешних факторов имеют наибольшее положительное или отрицательное влияние на компанию.

## Анализ внутренней среды

Внутреннюю структуру организации называют еще внутренней средой. К ней относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д.

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации, представленных в таблице5.

Изучая внутреннюю среду фирмы необходимо уделить особое внимание организационной культуре организации, т.е. наличию таких норм и правил, как, например, материальное вознаграждение, льготы при покупке собственной продукции, другие социальные гарантии.

Для полного анализа внутренней среды компании ЧУП «Скоба» необходимо исследовать пять функциональных зон:

* маркетинг;
* производство;
* финансы;
* управление персоналом;
* общее управление.

Анализируя организацию общего управления, было замечено, что организационная структура фирмы соответствует настоящему положению и существующим целям, в дальнейшем, при изменении стратегии, организационную структуру придется видоизменить.

Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. Однако наблюдается нарушение информационных потоков, проявляющиеся в нечеткости взаимодействия между подразделениями. В этом направлении ведется работа, ведется изучение способов использования систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений.

В организации отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения.

В компании ЧУП «Скоба» особое внимание уделено найму работников. Найм персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала компании.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники компании проходят аттестационную комиссию, с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост. За неполный текущий 2007 год он составляет 32% от итогов 2006 года. Объем оборотных средств вырос на 60%.

Особое внимание при изучении коммерческой деятельности фирмы привлекли данные по закупочной стоимости продукции, ее динамика, организация складского хозяйства и методы формирования оптимального запаса на складах фирмы.

Так введение контроля издержек значительно сократило стоимость накладных расходов, что благоприятно отразилось на себестоимости продукции, а введение два года назад принципа «торговля с колес» позволило, одновременно с увеличением объема оборотных средств, сократить объемы товарных запасов на складах. Однако имеющиеся производственные мощности используются не полностью, что влечет перерасход средств на их содержание, но создает благоприятную ситуацию для роста компании.

Проблема качества продукции решается силами двух отделов следующим образом: поиск и отбор нового товара осуществляется специализированным подразделением компании, работники которого непосредственно присутствуют при отгрузке первой партии товара на предприятии-изготовителе. А дальнейшая работа по данному товару с данным предприятием-изготовителем ведется другим отделом по каждой группе товаров отдельно. Однако все это приводит к некоторым задержкам в поставках продукции.

Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент продукции, в который входят пять основных групп.

Маркетинговое подразделение фирмы прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей в магазины фирмы, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

Таблица 5. Сильные и слабые стороны организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | Достоверный мониторинг рынка | Сбои в снабжении |
| 2 | Отлаженная сбытовая сеть | Недостатки в рекламной политике |
| 3 | Широкий ассортимент продукции | Средний уровень цен |
| 4 | Высокий контроль качества | Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) |
| 5 | Высокая рентабельность | Не полная загруженность производственных мощностей |
| 6 | Рост оборотных средств | Неучастие персонала в принятии управленческих решений |
| 7 | Высокая квалификация персонала | Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений |
| 8 | Хорошая мотивация персонала |  |
| 9 | Достаточная известность |  |

## Выбор стратегии

Во всем многообразии факторов внешней и внутренней среды, можно заметить их разделение на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются. Это разделение важно с точки зрения прогнозирования, конъюнктурных исследований, стратегического и иного планирования, выдвижения целей.

В стратегическом управлении наиболее часто используется метод анализа среды организации, получивший название SWOT-анализ. Применяя этот метод, удается установить линии связи между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями. Такие связи в дальнейшем используются для разработки стратегии.

В процессе выработки стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Для успешного применения SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей./12/

Для такой оценки чаще всего применяют метод позиционирования на матрицах возможностей и угроз (см.таблицу 6).

Для компании ЧУП «Скоба» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

После позиционирования угроз было выявлено, что:

* к критическому состоянию фирму могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и коренное изменение вкусов потребителей;
* к разрушению компании или ее выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

Таблица 6. Матрица SWOT-анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: | Угрозы: |
|  | 1. Улучшение уровня жизни насе­ления
2. Изменение рекламных техноло­гий
3. Развитие информационной от­расли
4. Появление новых поставщиков
5. Изменения моды
6. Снижение цен на сырье и гото­вую продукцию
7. Снижение налогов и пошлин
8. Совершенствование менедж­мента
9. Снижение безработицы
10. Разорение и уход фирм-продав­цов
11. Уменьшение императивных норм законодательства
12. Совершенствование технологии производства
13. Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпри­ни­мателей
14. Неудачное поведение конкурен­тов
 | 1. Изменение покупательских предпочтений
2. Появление товаров-субститутов
3. Изменение правил ввоза продукции
4. Сбои в поставках продукции
5. Появление принципиально нового товара
6. Снижение уровня жизни населения
7. Рост темпов инфляции
8. Ужесточение законодатель­ства
9. Изменение уровня цен
10. Скачки курсов валют
11. Появление новых концернов
12. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конку­рентов
13. Рост налогов и пошлин
14. Усиление конкуренции
15. Рост безработицы
16. Ухудшение политической обстановки
17. Национализация бизнеса
18. Появление новых фирм на рынке
 |
| Сильные стороны: | «Сила и возможности» | «Сила и угрозы» |
| 1. Достоверный мониторинг рынка
2. Отлаженная сбытовая сеть
3. Широкий ассортимент продукции
4. Высокий контроль качества
5. Высокая рентабельность
6. Рост оборотных средств
7. Высокая квалификация персонала
8. Хорошая мотивация персонала
9. Достаточная известность
 | * выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутст­вующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств;
* достаточная известность будет спо­собствовать выходу на новые рынки;
* квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут воз­можность успеть за ростом рынка;
* четкая стратегия позволит использовать все возможности.
 | * усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии;
* появление конкурентов вызовет допол­нительные расходы финансовых ресурсов;
* известность защитит от товаров-суб­ститутов и добавит преиму­ществ в конкуренции;
* достоверный мониторинг уловит изме­нения вкусов потребителей.
 |
| Слабые стороны: | «Слабость и возможность» | «Слабость и угрозы» |
| 1. Сбои в снабжении
2. Недостатки в рекламной политике
3. Средний уровень цен
4. Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)
5. Не полная загруженность производственных мощностей
6. Неучастие персонала в принятии управленческих решений
7. Недостаточный контроль исполне­ния приказов и распоряжений
 | * плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопут­ствующих продуктов и услуг;
* неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу;
* снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы.
 | * появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию;
* неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;
* непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов;
* неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству компании.
 |

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Таким образом, рассмотрев возможности компании ЧУП «Скоба», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию фирмы, при этом опираясь на цели организации.

Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Это можно сформулировать следующим образом:

Сначала минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию, при этом освоить продажу в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров (картины, осветительные приборы, покрывала, зеркала и другие предметы дизайна и интерьера), затем выйти на новые рынки, заключив договора в регионах, затем закрепиться в них, путем покупки существующих торговых мебельных предприятий, а в дальнейшем стремиться к приобретению доли акций производящих предприятий.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мною были рассмотрены теоретические вопросы связанные со стратегическим планированием. Проведена оценка необходимости введения на предприятии стратегического планирования.

По результатам работы можно сделать следующие выводы:

1. Стратегия — сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям. Но это — непростое орудие, и его внедрение и использование обходятся недешево.

2. Стратегия — это инструмент, который может серьезно помочь фирме, оказавшейся в условиях нестабильности, университету, потерявшему престиж, а также при сбоях в обеспечении правопорядка, в работе системы здравоохранения и городского коммунального хозяйства.

Поэтому стратегия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления, пригодный не только для фирм, но и для широкого круга социальных учреждений. Но надо сознавать, что он никоим образом не дополняет естественное поведение людей, работающих в организациях, и относятся они к нему, как правило, без всякого энтузиазма.

3. Стратегическое планирование как логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологий.

В отличие от предшествовавшего ему долгосрочного планирования стратегическое планирование является значительно более сложным процессом, влияющим на организацию. Во многих случаях в начальный период применения стратегическое планирование вызывало на фирме сопротивление и не давало желаемого улучшения в ее деятельности.

4.Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы – темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов.

Для компании ЧУП «Скоба» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

5. Рассматриваемая компания ЧУП «Скоба» занимает на рынке серединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятиях-изготовителях представителями компании.

6. на компанию ЧУП «Скоба» факторы ближайшего окружения оказывают сильное негативное воздействие, т.е. представляют сильнейшую угрозу. Положительное влияние на данную организацию оказывают в основном только факторы макросреды.

7. В компании ЧУП «Скоба» особое внимание уделено найму работников. Найм персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала компании.

8. Для компании ЧУП «Скоба» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

9. Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх.

# Список литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М., 1995.
2. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. – М., 1991.
3. Ковалев В.В. Финансовый анализ. – М., 1997.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М., 1992.
5. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... – М., 1993.
6. Маркетинг. Под/ред. Э.А. Уткина – М., 1998.
7. Основы коммерции. Аванесов Ю.А. Клочко А.Н. – М., 1995.
8. Основы предпринимательского дела. Осипов Ю.М. и группа авторов – М., 1992.
9. Основы стратегического менеджмента. К. Боумэн. – М., 1997.
10. Основы стратегического управления. П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. /Учебное пособие. – М., 1998.
11. Панкратов Ф.Г, Серегина Т.С. Коммерческая деятельность. – М., 1996.
12. Романов А.Н. и группа авторов. Маркетинг. – М., 1996.
13. Ромат Е. Реклама в системе маркетинга. – Харьков, 1997.
14. Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Менеджмент организации. – М., 1995.
15. Рыночная экономика: возникновение, эволюция, сущность. Валовой Д. – М., 1997.
16. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М., 1995.
17. Теория экономического анализа. Баканов М.И., Шеремет А.Д. – М., 1993.
18. Тимошина Т.М. Экономическая история России. – М., 1998.
19. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. – М., 1992.
20. Шапиро В.Д. и группа авторов. Управление проектами. – С-Пб, 1996.
21. Основы современной экономики: учебник для вузов. – 2-е издание перераб. И дополненное. М., 2000 г. - Козырев В.М.
22. Экономическая теория: учебное пособие. Борисов Е.Ф. – М., 1999 г.
23. Рыночная система и её функционирование. Макконелл К.Р., Брю С.Л.
24. Рынок – микроэкономическая модель. – С.П. 1998. Долан Э.Д., Линдсей Д.Е.
25. Болтнев А. Экономическая деятельность учреждений культуры (математические и статистические методы анализа). - Тамбов: МИНЦ, 1995
26. Ковалев В. Финансовый анализ. - М.: Финансы и статистика, 1997
27. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Знание, 1991
28. Маркова В. Маркетинг услуг. - М.: Финансы и статистика, 1996
29. Новаторов В. Маркетинг культурных услуг. - Омск: 1997
30. Панкратьев Н. Система статистических показателей сферы услуг как сектора экономики. - Вопросы статистики, 1998
31. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы – М.:Финансы и статистика, 1997