Министерство науки и образования Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Экономический факультет

Кафедра «Теории и технологии менеджмента»

# КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине: «Стратегический менеджмент»

на тему: «Выбор стратегии развития (ОАО «Магнит»)»

Студента дневного

отделения группы 4.5

специальность 061100

«Менеджмент организации»

Кочубеева С.И.

Научный руководитель:

к.в.н., доц. Болошин Г.А.

Ростов – на – Дону 2009

Федеральное агентство по образованию Российской Федерации

Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Южный Федеральный Университет»

Экономический факультет

Кафедра «Теории и технологии в менеджменте»

**Курсовая работа**

Специальность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Группа\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ФИО студента\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата сдачи\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тема курсовой работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

**Рецензия**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

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

Допущен к защите с оценкой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Фамилия И.О. руководителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Курсовая работа защищена с оценкой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Фамилия И.О. члена комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**АННОТАЦИЯ**

Автор курсовой работы: Кочубеев Сергей Иванович.

Проверил: Болошин Геннадий Алексеевич.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что выбор стратегии организации важен в осуществлении миссии организации и достижение ее целей.

Цель данной работы – заключается в выборе стратегии управления ОАО «Магнит».

Задачи курсовой работы:

1. Рассмотреть теоретические основы стратегического управления.
2. Проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации.
3. Выбрать бизнес-стратегию для предприятия.

Структура курсовой работы:

Во введении обосновывается актуальность темы, цель, задачи, степень разработанности, теоретико-методологическая основа и информационно-эмпирическая база проведенных исследований.

В первой главе рассмотрены сущность понятия и основы стратегического управления.

Во второй главе составлена характеристика, проведен PEST – анализ организации, анализ деловой среды, SNW – анализ, SWOT – анализ по ОАО «Магнит».

В третьей главе проводится выбор стратегий для магазина магнит на основе проведенного анализа деловых стратегий, стратегии на основе стратегической позиции и функциональных стратегии.

Заключение содержит итог проделанной работы.

После заключения представлен список использованных источников.

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**……………………………………………………………………..5

**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**................................................................................................8-11

**2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «МАГНИТ»**…………………………………………………………....12-22

2.1 Характеристика организации ОАО «Магнит»……………………………12

2.2 PEST – анализ организации ОАО «Магнит»………………………...........14

2.3 Анализ деловой среды (конкурентный анализ отрасли М. Портера, анализ рынка, анализ инфраструктуры)……………………………………………….16

2.4 SNW – анализ организации ОАО «Магнит»……………………………...19

2.5 SWOT – анализ по предприятию ОАО «Магнит»…………………..........20

**3 ВЫБОР СТРАТЕГИИ**….………………………………………………...21-28

3.1 Виды деловых стратегий…………………………………………………...21

3.2 Выбор стратегии на основе стратегической позиции…………………….22

3.3 Функциональные стратегии………………………………………………..24

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**…………………………………………………………..……29

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**...………………...…...31

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что выбор стратегии организации важен в осуществлении миссии организации и достижение ее целей. Прежде всего – стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, открывает перспективу для развития организации. Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

**Актуальность деятельности предприятия** ОАО «Магнит»объясняется высоким уровнем потребления данных услуг (ресторанный и игровой бизнес) на рынке сбыта.

**Степень разработанности проблемы.** Данная тема широко освящена многими учеными в области менеджмента. Стратегическое управление стало использоваться в теории и практике управления стран с рыночной экономикой с 1960 - 1970-х гг. Его основоположником считают И. Ансоффа, который обосновал и предложил новую концепцию стратегического планирования, основанную не на прогнозе вероятных тенденций развития хозяйствующего субъекта, а на предпринимательском подходе, на определении его будущей рыночной позиции так, чтобы субъект мог адекватно отреагировать на ее изменения.   
      Инструментарием стратегического анализа выступают SNW-анализ, STEP-анализ, SWOT-анализ.



Российская практика позволяет выделить следующих ученых: А.И. Наумова, Л.В. Карташову, Т.В. Никонову, А.М. Смолкина, И.Ю. Солдатову, М.А. Чернышева.

**Цель данной работы** – заключается в выборе стратегии управления предприятием ОАО «Магнит».

Для реализации данной цели в работе необходимо решить следующие

**задачи:**

- рассмотреть теоретические основы стратегического управления.

- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации.

- выбрать бизнес-стратегию для предприятия.

**Объектом** исследованияявляется ОАО «Магнит».

**Предметом** исследования является стратегия развития ОАО «Магнит»

**Теоретико-методологической основой исследования** послужили фундаментальные экономические и социально-экономические концепции, гипотезы авторов основополагающих трудов отечественных и зарубежных ученых, посвященных исследованию и анализу стратегического управления предприятием, статистический анализ, PEST- анализ, SWOT-анализ, SNW- анализ и метод определения стратегической позиции.

**Информационно-эмпирической базой исследования**, обеспечивающей достоверность, надежность, точность выводов и предположений, послужили методы изучения и анализа литературных источников, официальных материалов статистических сборников, информация, изложенная в монографиях и научных статьях, устав предприятия.

**Практическая значимость работы.** Проведенные теоретические и практические исследования могут быть полезны в деятельности предприятия ОАО «Магнит».

**Тема и цель** курсовой работы обусловила ее структуру, логику и порядок исследования поставленных задач.

**Структура курсовой работы.** Данная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников, приложения.

Во введении обосновывается актуальность темы, цель, задачи, степень разработанности, теоретико-методологическая основа и информационно-эмпирическая база проведенных исследований.

В первой главе (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ) рассмотрены сущность понятия и основы стратегического управления.

Во второй главе (АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «Магнит»**)** составлена характеристика, проведен PEST – анализ организации, анализ деловой среды (конкурентный анализ отрасли М. Портера, рынка и инфраструктуры), SNW – анализ, SWOT – анализ по предприятию ОАО «Магнит».

В третьей главе (ВЫБОР СТРАТЕГИИ) проводится выбор стратегий для организации ОАО «Магнит» на основе проведенного анализа деловых стратегий, стратегии на основе стратегической позиции и функциональных стратегии.

Заключение содержит итог проделанной работы.

После заключения представлен список использованных источников.

**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях[[1]](#footnote-1). Тем не менее, постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе.

Стратегическое управление в каждый данный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь поставленных целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение будет изменяться, и условия жизни организации будут изменяться тоже. Если внутрифирменное управление ориентировано на создание оптимальных управленческих условий (моделей), обеспечивающих реализацию запланированных целей, то стратегическое управление ориентировано на создание соответствующих условий конкурентоспособности и развития фирмы в зависимости от изменений внешней рыночной среды.

На сегодняшний день не существует однозначного достаточно четкого определения понятия «стратегический менеджмент». Приведем наиболее распространенные определения.

Стратегический менеджмент – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий[[2]](#footnote-2).

Стратегический менеджмент – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

Стратегический менеджмент — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей[[3]](#footnote-3).

Содержанием стратегического управления является:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;

- анализ внешней среды фирмы;

- анализ ее внутренней обстановки;

- выбор и разработка стратегии фирмы;

- анализ портфеля диверсифицированной фирмы, проектирование ее организационной структуры;

- выбор степени интеграции и систем управления;

- управление комплексом «стратегия - структура – контроль»;

- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;

- совершенствование стратегии, структуры, управления.

В связи с вышеизложенным можно определить основные задачи стратегического управления:

- распределение ресурсов наиболее эффективным образом для развития организации;

- осуществление функций планирования и контроля за реализацией поставленной стратегической цели;

-определение наиболее перспективных направлений развития организации[[4]](#footnote-4).

Цель стратегического управления сводиться к формулированию стратегии, реализация которой позволит организации иметь максимальное развитие через определенный промежуток времени[[5]](#footnote-5).

Основные особенности стратегического управления:

1.Ориентирован на длительную рыночную перспективу (5 и более лет).

2.Предполагает взаимодействие различных хозяйственных подразделений, осуществляющих единую хозяйственную политику.

3.Основные принципы стратегического менеджмента определяются состоянием и изменениями внешней среды[[6]](#footnote-6).

Алгоритм разработки стратегической политики показан на рисунке 1.

Анализ среды

Разработка системы стратегических целей

Реализация стратегии

Выбор стратегии

Рисунок – 1 Алгоритм разработки стратегической политики[[7]](#footnote-7)

Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации — это совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии.

В-третьих, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими последствия неверного прогноза бывают для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке[[8]](#footnote-8).

**2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «Магнит»**

**2.1 Характеристика организации ОАО «МАГНИТ»**

Деятельность: организация относится к отрасли обслуживание общественных и личных потребностей населения.

Миссия предприятия ОАО «Магнит» заключается в повышении благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса.

Основной целью ОАО «Магнит» яв­ляется удовлетворение растущего спроса потребителей.

Основная сложность в деятельности предприятия заключается во влиянии конкуренции на данном рынке сбыта.

История: ЗАО «Тандер», управляющая компания сети магазинов «Магнит» основана в 1994 г. как оптовый поставщик бытовой химии и косметики, а с 1997 г. приступила к освоению продовольственного сегмента рынка, став одним из пяти крупнейших дистрибьюторов в России. В 1998 году начата работа по развитию розничного рынка: открыт первый магазин самообслуживания. В течение года компания вышла на лидирующие позиции на юге России, после чего началось продвижение компании в другие регионы. 2000 г. – знаменательный год в истории компании. Руководство принимает решение о реорганизации работы розничного направления. Все магазины переводят в формат дискаунтера и объединяются под брендом «Магнит». В период с 2001 – 2005 гг. сеть показала стремительный региональный рост и заняла первое место в России по количеству магазинов – 1500 и стала второй по объему выручки в стране. В начале 2006 года была завершена реорганизация группы компаний «Магнит», в результате которой ОАО «Магнит» стало холдинговой компанией группы обществ, занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит».

Место нахождения общества: РФ, Краснодарский край, 350002, г. Краснодар, ул. Леваневского, 185.Почтовый адрес общества: РФ, Краснодарский край, 350002, г. Краснодар, ул. Леваневского, 185.

Миссия, цели и стратегия организации

Методология: миссия определена советом директоров. Основной целью ОАО «Магнит» является обеспечение максимального объема продаж всего заявленного ассортимента. Стратегической задачей является достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов «Магнит».

Цели и задачи: открытие магазинов в городах с населением менее 500 тыс. человек – где проживает 73% городского населения России, повышение квалификации персонала, сокращение текучести кадров.

**2.2 PEST – анализ организации ОАО «Магнит»**

PEST-анализ предназначен для стратегического прогнозирования, выявления и оценки следующих факторов внешней среды, которые могут в настоящем и будущем повлиять на деятельность предприятия:

* Политических (Policy);
* Экономических (Economy);
* Социальных (Society);
* Технологических (Technology).

Получение необходимой информации основано на экспертных оценках (по 5-балльной шкале).

Таблица 1 - PEST-анализ организации ООО «Марко Поло»

|  |  |
| --- | --- |
| **Значимые факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия** | **Экспертная оценка** |
| **1. Политические факторы** |  |
| Отсутствие поддержки со стороны государства | 3 |
| Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции | 4 |
| 2. Экономические факторы |  |
| Сезонность \ влияние погоды | 2 |
| Высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления | 5 |
| Динамика курса рубля | 4 |
| Инфляция | 4 |
| Опасность экономической нестабильности | 5 |
| Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ | 5 |
| Наличие 3 прямых конкурентов | 4 |
| Рост цен на сырье | 5 |
| Агрессивный маркетинг со стороны конкурентов | 4 |
| Ухудшение позиций конкурентов | 5 |
| 3. Социальные факторы |  |
| Стабильный и постоянно растущий круг потребителей. | 5 |
| Снижение уровня жизни основной массы населения в связи с кризисом | 4 |
| Отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России. | 5 |
| Влияние СМИ | 4 |
| 4. Технологические факторы |  |
| Доступ к технологиям, лицензирование, патенты | 5 |
| Источник: таблица составлена и разработана автором Кочубеев С.И. | |

Таким образом, по результатам PEST-анализа можно сделать вывод, что наибольшими угрозами со стороны факторов внешней среды являются: высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления, опасность экономической нестабильности, рост цен на сырье, динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ, отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России.

Среди возможностей это такие факторы как: доступ к технологиям, лицензирование, патенты, стабильный и постоянно растущий круг потребителей, ухудшение позиций конкурентов.

**2.3 Анализ деловой среды (конкурентный анализ отрасли М. Портера, анализ рынка, анализ инфраструктуры)**

1. Определение экономических характеристик отраслевого окружения:

- размер рынка: 73%

- масштабы конкуренции: на городском уровне

- темпы роста рынка: 20% в год

- стадия жизненного цикла организации: стадия развития и роста

- структура конкуренции: «Перекресток»(5%), «Тройка» (2%), «В двух шагах» (5%), «Империя продуктов» (7%), «Солнечный круг»(8%)

- темпы технологических изменений: 20-27 % за 2008 г.

- величина экономии на масштабах производства: 10% в год

2. Оценка степени конкуренции 5 сил конкуренции М. Портера предложена на рисунке 1:



Рисунок 1 – Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли[[9]](#footnote-9)

1) Появление новых конкурентов.

Так как в настоящий момент в г. Ростове-на-Дону переизбыток разных продуктовых сетей. Это дает нам возможность полагать, что появления новых конкурентов маловероятно.

2) Конкуренция среди действующих фирм.

Предприятие постоянно ведет борьбу за привлечение новых потребителей и увеличение клиентской базы. Организация использует все возможные методы. Это хорошее территориальное место расположение для подобного вида деятельность, высокое качество выпускаемой продукции, высокое технологическое оснащение. Так же используются рекламные щиты и постоянное вещание роликов по местному телевидению.

3) Поставщики.

Основными поставщиками товара для ОАО «Магнит» являются такие компании как: «Балтика», «Кока-Кола», «Колос», «Регата», более 700 наименований товаров собственной торговой марки, что составляет 20% в ассортименте и 12% в общем объеме продаж   
 и другие.

4) Потребители.

Из-за сложившихся обстоятельств, в стране в связи с финансовым кризисом. Клиентская база, к которой относятся потребители со средним и высоким уровнем достатка, может пострадать. Что существенно скажется на объеме продаж и соответственно выручке.

5) Товары заменители.

Наша организация имеет товары заменители для потребителей с разным уровнем достатка.

3. Определение ключевых факторов успеха:

- высокий уровень технологической оснащенности

- имидж (деловая репутация) предприятия

- ориентация на потребителя

- территориальное расположение

- высокое качество выпускаемой продукции

- низкие цены

- широкий выбор ассортимента для потребителей с разным уровнем дохода

4. Заключение о степени привлекательности отрасли:

Сильная позиция:

- Большие объемы продаж

- Большая доля рынка

- Стабильный и растущий круг потребителей

Слабая позиция:

- В настоящее время для организации ОАО «Магнит» самую большую опасность представляет высокая текучесть кадров.

**2.4 SNW – анализ организации ОАО «Магнит»**

При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок:

* Сильная (Strength);
* Нейтральная (Neutral);
* Слабая (Weakness).

Ниже приведены результаты SNW-анализа для организации ОАО «Магнит».

Таблица 1 – SNW – анализ организации ОАО «Магнит»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Значимые параметры в деятельности предприятия** | **S** | **N** | **W** |
| Компетентность компании в данной сфере деятельности | **X** |  |  |
| Условия труда |  | **Х** |  |
| Мотивация и стимулирование персонала |  | **Х** |  |
| Текучесть кадров |  |  | **X** |
| Квалификация персонала |  | **X** |  |
| Оценка качества работы персонала |  |  | **X** |
| Организация планирования | **X** |  |  |
| Уровень технической оснащенности | **X** |  |  |
| Информационное обеспечение |  | **X** |  |
| Качество выпускаемой продукции | **X** |  |  |
| Организация маркетинга на предприятии |  | **Х** |  |
| Организационная структура предприятия |  | **Х** |  |
| Формирование запасов | **Х** |  |  |
| Ассортимент выпускаемой продукции |  | **X** |  |
| Конкурентная позиция |  | **X** |  |
| Заработанная плата |  |  | **X** |
| Имидж (деловая репутация) предприятия | **X** |  |  |
| Психологический климат в коллективе |  | **Х** |  |
| Финансовая устойчивость предприятия | **Х** |  |  |
| Территориальное расположение | **X** |  |  |
| Ценовая политика | **X** |  |  |
| Объемы продаж | **X** |  |  |
| Зависимость от поставщиков |  | **X** |  |
| Ориентация на потребителя |  | **X** |  |
| Стратегия развития предприятия |  | **X** |  |
| Согласованность действий | **Х** |  |  |
| Источник: таблица составлена и разработана автором Кочубеев С.И. | | | |

**2.5 SWOT – анализ по предприятию ОАО «Магнит»**

Таблица 1 – SWOT – анализ по ОАО «Магнит»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SWOT – анализ по ОАО «Магнит» | | Возможности (O) | | | Угрозы (T) | | |
|  | | Хорошая репутация фирмы среди клиентов | Наличие постоянных клиентов | Проводить акции со скидкой на товары народного потребления | Повышение прочих затрат | Постоянно растущее число конкурентов, снижение покупательской способности клиентов | Трудности в подборе квалифицированного персонала |
| Сила (S) | Стабильное финансовое положение | Увеличение объема продаж | Повышение потребительского спроса | Увеличение объема продаж с привлечением новых клиентов | Отслеживание качественного товара | Использование финансовых возможностей для усиления конкурентоспособности | Привлечь квалифицированный и опытный персонал |
| Низкие цены, большие обороты продаж | Увеличение объема поставок | Увеличение товарооборота | Привлечение новой клиентской базы | Затраты на грузоперевозки | Убеждение клиентов в преимуществе работы с фирмой | Использовать средства от высоких продаж для премирования персонала |
| Большой выбор наименования товара и его качество | Высокий уровень поставок | Увеличение объема продаж | Привлечение новой клиентской базы | Своевременная выкладка товара | Убеждение клиентов в преимуществе работы с фирмой | Обучение персонала для работы с клиентами |
| Слабость (W) | Невысокий доход работников торгового зала | Борьба с текучестью кадров | Премирование | Повышение заработной платы | Обеспечение сохранности товара в торговом зале | Усиление мотивации персонала | Стимулирование персонала |
| Высокая текучесть кадров | Заинтересовать новых кадров предложенной деятельностью | Заинтересовать новых кадров преложенной деятельностью | Максимально эффективно использовать информацию о клиентах | повышение персонала в заинтересованности деятельности фирмы | Усиление мотивации персонала | Стимулирование персонала |
| большая загруженность работой | Налаживание постоянных отношений с клиентами и поставщиками | Использование преимуществ организации в коммерческой деятельности | Развитие системы сбыта | Совершенствование системы сбыта товара | Усовершенствование системы сбыта товара | Повышение квалификации работы с клиентами |

**3 ВЫБОР СТРАТЕГИИ**

**3.1 Виды деловых стратегий**

Таблица 1 –деловые стратегии развития

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Название стратегии | (+; –) |
| 1 | Конкурентная стратегия по Портеру |  |
| 1.1 | Лидерство в снижении издержек |  |
| 1.2 | Стратегия фокусирования |  |
| 1.3 | Стратегия дифференциации | + |
| 1.3.1 | Продуктовая стратегия | + |
| 1.3.2 | Стратегия дифференциации имиджа |  |
| 1.3.3 | Сервисная стратегия | + |
| Примечание - Источник: Болошин Г.А. Методические материалы к курсу стратегический менеджмент. – Ростов-на-Дону, 2003. | | |

В настоящее время для ОАО «Магнит» наиболее актуальна продуктовая стратегия и сервисная стратегия. Если создавать продукцию лучшего качества и продавать по ценам ниже, чем у конкурентов появится возможность заинтересовать новых потребителей, что в свою очередь приведет к повышению объема продаж. То же касается стратегии сервиса. Повышение качества обслуживания и уровня услуг, может сыграть положительную роль на рынке сбыта. Так же повышение качества обслуживания и выпускаемой продукции поможет бороться с имеющимися конкурентами.

**3.2 Выбор стратегии на основе стратегической позиции**

Выбор типовых стратегий осуществляется на основе определения стратегической позиции, что отражено на таблице 1 и рисунках 1, 2.

Таблица – 1 итоговые показатели по оцениваемым средам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Вид оцениваемой среды | оценка | суммарный балл |
| 1 | Макро среда |  |  |
|  | P | 5 | 7-9=-2 |
|  | E | 8 |
|  | S | 7 |
|  | T | 8 |
| 2 | Микро среда |  |  |
|  | Производство | 8 | 7 |
|  | Финансы | 8 |
|  | Маркетинг | 5 |
|  | Управление | 7 |
|  | Организационная культура | 7 |
| 3 | Отрасль |  |  |
|  | Конкуренция внутри отрасли | 8 | 6-9=-3 |
|  | Поставщики | 7 |
|  | Покупатели | 6 |
|  | Субституты | 3 |
| 4 | Рынок |  |  |
|  | Размер | 8 | 7,2 |
|  | Сегмент рынка | 7 |
|  | Эластичность спроса | 8 |
|  | Возраст | 6 |
|  | КФУ | 7 |
| Примечание - Источник: Болошин Г.А. Методические материалы к курсу стратегический менеджмент. – Ростов-на-Дону, 2003. | | | |



Рисунок 1 – Стратегическая позиция ООО «Марко Поло»[[10]](#footnote-10)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| C | B | A |
| D | E | F |
| G | H | K |

Рисунок 2 – Определение положения и направления развития[[11]](#footnote-11)

Положение В: Утверждение превосходства.

Направления: противодействия конкурентам; избегание крупных инвестиций; повышение производительности.

Типовые стратегии: 1) Захват рынка

2) Прямая интеграция

3) Обратная интеграция

4) Развитие рынка

5) Концентрическая диверсификация

**3.3 Функциональные стратегии**

Общая классификация функциональных стратегий представлена в таблице 1.

Таблица 1 – функциональные стратегии

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегические варианты | Применение |
| 1. Товарно-рыночная стратегия | |
| Товарная стратегия  Номенклатурная стратегия: выбор типа номенклатуры   * Монономенклатурное производство * Доминантно-номенклатурное производство * Полисегментная номенклатура производства * Изменение номенклатурного типа предприятия | + |
| Ассортиментная стратегия: выбор типа ассортимента   * Широкоассортиментное производство * Узкоассортиментное производство * Среднеассортиментное производство * Изменение ассортиментного типа производства | + |
| Стратегия обновления номенклатуры производства   * Расширение (сокращение) номенклатуры за счет технологически близких к выпускаемым видов продукции * Расширение (сокращение) номенклатуры за счет близких по месту потребления к выпускаемым видов продукции * Расширение (сокращение) номенклатуры за счет продукции, получаемой с помощью дополнительной обработки продукции * Расширение (сокращение) номенклатуры за счет не связанных с производимыми видов продукты | + |
| Стратегия масштабов производства   * Расширение масштабов производства * Сокращение масштабов производства * Сохранение масштабов производства | + |
| Стратегия качества продукции   * Лидерство в качестве профильной продукции * Минимальное качество профильной продукции * Среднеотраслевой уровень качества профильной продукции | + |
| Рыночная стратегия  Стратегия выбора структуры рынка сбыта продукции   * Моносегментный рынок сбыта * Доминантно-сегментный рынок сбыта * Полисегментный рынок сбыта * Смена типа структуры рынка сбыта продукции | + |
| Стратегия рыночной экспансии   * Расширение охватываемого сектора товарного рынка * Сокращение сектора рынка * Сохранение сектора рынка | + |
| Стратегия рыночной конкуренции на товарном рынке   * Концентрация усилий на завоевании потребителя * Концентрация усилий на рекламе продукции * Концентрация усилий на отношениях с конкурентами | + |
| Стратегия ценообразования   * Ценообразование на базе уровня издержек * Ценообразование на базе индивидуальных издержек на данную продукцию * Ценообразование на базе издержек производства * Ценообразование на базе уровня спроса   Ценовое лидерство  Ценообразование по принципу «гонки за лидерам»  Минимизация цен  Компенсационное ценообразование | +  + |
| 2. Ресурсно-рыночная стратегия | |
| Ресурсная стратегия  Стратегия объема ресурсных запасов   * Формирование долгосрочного запаса ресурсов * Формирование краткосрочного запаса ресурсов * Формирование среднесрочного запаса ресурсов | + |
| Стратегия качества ресурсов   * Лидирующее качество * Минимальное качество * Среднеотраслевое качество | + |
| Стратегия на рынке ресурсов   * Стратегия выбора структуры поставщиков ресурсов * Моносегментный рынок поставщиков * Доминантно-сегментный рынок поставщиков * Полисегментный рынок поставщиков * Переход от одного типа рынка поставщиков к другому | +  + |
| 3. Технологическая стратегия | |
| * Стабильная технология производства профильной продукции как основа функционирования («технологический тип предприятия») * Отсутствие стабильной технологии («конъюнктурный тип») * Освоение технологии, соответствующей будущим запросам рынка при активной рыночной политике («маркетинговый тип») * Обновление технологии на базе собственный результатов НИОКР * Обновление технологии на базе заимствованных результатов НИОКР * Обновление технологии с учетов технологических разрывов | + |
| 4. Интеграционная стратегия | |
| Стратегия вертикальной интеграции   * Консолидация (присоединение) * Группировка (обмен правами) * Целевая пролонгация договоров о правах и поставках   Стратегия горизонтальной интеграции  Стратегия диагональной интеграции | + |
| 5. Финансово-инвестиционная стратегия | |
| Стратегия привлечения внешних финансовых ресурсов  Стратегия выбора структуры источников средств   * Концентрация (уменьшение числа) источников внешних средств * Диверсификация источников внешних средств * Отказ от привлечения внешних финансовых средств   Стратегия выбора сроков получения кредитов и займов   * Концентрация во времени получения средств * Постепенное получение средств   Стратегия возврата привлеченных средств   * Концентрация во времени возврата средств * Постепенное возвращение полученных средств   Стратегия инвестирования имеющихся средств   * Стратегия активного участия в финансовых (фондовых) спекуляциях. Выбор типа портфеля ценных бумаг * Минимальное участие в финансовых (фондовых) спекуляциях * Использование средств для развития собственного производства * Самостоятельная реализация инвестиционных проектов * Создание консорциума для реализации инвестиционных проектов | +  +  +  + |
| 6. Социальная стратегия | |
| Стратегия численности работников   * Полномасштабный коллектив * Минимально необходимый коллектив * Промежуточный размер коллектива   Стратегия взаимозаменяемости работников   * Индивидуальная специализация работников * Высокая степень взаимозаменяемости работников * Внутригрупповая взаимозаменяемость работников   Стратегия дифференциации работников   * Высокодифференцированный (по отношению руководства к работникам и оплате их труда) коллектив * Однородный коллектив * Частично дифференцированный коллектив   Стратегия степени патернализма руководства по отношению к коллективу   * Максимальный патернализм * Минимальный патернализм, полная обособленность руководства от коллектива * Групповой или частичный патернализм   Стратегия выбора социального типа коллектива   * Коллектив, в котором положение каждого работника определяется его отношениями с руководством (коллектив типа «стая») * Временное сообщество людей, вынужденно связанных только функциональной общностью («автобус») * Коллектив, связанный неформальными дружескими отношениями взаимопомощи, общности интересов («семья») * Сообщество людей, лишенных индивидуальных функциональных отличий и направляемых лидером («стадо») * Постоянное сообщество работников, положение которых определено индивидуальными функциональными обязанностями («улей») | +  +  +  +  + |
| 7. Стратегия управления | |
| Тип управления   * Стратегический характер управления * Тактический характер управления * Оперативный характер управления   Организационная структура  Степень влияния факторов на организационную структуру   * Структура, слабо зависящая от изменения внешних или внутренних факторов («механическая структура») * Структура, зависящая от изменения внешних или внутренних факторов («органическая структура»)   Принцип структуризации коллектива предприятия   * Группировка работников по профессиональным знаниям и навыкам (профессиональная структура) * Группировка работников по функциональным признакам (функциональная структура) * Группировка работников по видам производимой продукции (предметная структура) * Группировка работников по технологическому признаку (технологическая структура) * Группировка работников по сегментам рынка потребления производимой продукции (потребительская структура) * Группировка работников по местонахождению (дивизиональная структура) * Группировка сотрудников по их участию в одном проекте (временная организационная структура)   Управленческая структура   * Иерархическая структура подчинения на базе единоначалия (линейная структура управления) * Иерархическая структура подчинения на базе единоначалия со специальными подразделениями для подготовки решений (линейно-штабная структура) * Структура подчинения по функциональной иерархии (функ­циональная структура) * Структура двойного линейного и функционального подчинения (линейно-функциональная структура) | +  +  +  +  + |
| 8. Стратегия реструктуризации | |
| Организационно-технологическая реструктуризация   * Перегруппировка технологических операций по территориальному признаку * Перегруппировка операций по составу преобразуемых ресурсов * Перегруппировка операций по технологическому признаку * Перегруппировка операций по продуктовому признаку * Вторичная перегруппировка по горизонтальному признаку * Вторичная перегруппировка по вертикальному признаку * Смешанная перегруппировка   Организационно-управленческая реструктуризация   * Перегруппировка функций управления по характеру их реализации (переход к функциональной структуре) * Перегруппировка управленческих функций по продуктовому признаку (переход к дивизиональной структуре) * Переход к смешанной группировке управленческих функций (переход к комбинированной структуре)   Реструктуризация прав и ответственности подразделений   * Формирование группы нехозрасчетных подразделений, выполняющих задания руководства предприятия * Формирование группы хозрасчетных и финансируемых за счет предприятия подразделений * Формирование «центров финансовой ответственности» (самофинансируемых и самоуправляемых подразделений) * Выделение подразделений (создание, привлечение) в качестве дочерних и зависимых предприятий * Выделение подразделений (создание, привлечение) в качестве самостоятельных предприятий, связанных с данным интеграционными отношениями   Реструктуризация активов   * Освобождение предприятия от неиспользуемых активов * Сохранение на предприятии и поиск способов эффективного применения неиспользуемых в настоящее время активов   Реструктуризация коллектива   * Сохранение не полностью загруженного коллектива * Приведение состава коллектива в соответствие с существующей в настоящее время потребностью   Автономность реструктуризации   * Самостоятельное осуществление предприятием реструктуризации * Согласованное осуществление реструктуризации с группой территориально близких предприятий * Согласованное осуществление реструктуризации с группой предприятий данной отрасли * Согласованное осуществление реструктуризации с группой предприятий-смежнииков | +  +  +  +  + |
| Примечание - Источник: Болошин Г.А. Методические материалы к курсу стратегический менеджмент. – Ростов-на-Дону, 2003. | |

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Данная курсовая работа подводит итог о пройденном курсе по дисциплине «Стратегический менеджмент».

В заключении можно сделать вывод, что цели, поставленные в работе, достигнуты, задачи выполнены. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

В работе состоящей из трех частей, применены все полученные знания за прошедший курс по этой дисциплине на примере предприятия ОАО «Магнит».

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определен объект и предмет работы. Поставлены цели, сформулированы задачи и приведены методы их решения. Также выполнен обзор литературных источников и перечислены ключевые авторы.

В первой главе обобщены теоретические основы стратегического управления:

Стратегическое управление - это управление, в котором отдается приоритет стратегии над тактикой, в котором стратегия оказывает определяющее влияние на все характеристики управления: структуру, функции, планирование, контроль, работу с персоналом, информационные технологии и пр.; это управление, имеющее достаточно определенную цель, стратегические ориентиры и стратегические приоритеты в разработке и выборе стратегии. Стратегия не может быть результатом лишь пожеланий или субъективного предвидения. Стратегия предполагает прогнозирование будущего, оценку реальности, расчет ресурсов и динамики их изменения, учет возможности противодействии и непредвиденных случайностей. Разработать эффективную стратегию можно только на основе серьезной исследовательской деятельности. Стратегия определяет направление развития, но это развитие осуществляется как по внутренним, так и по внешним характеристикам фирмы, т.е. с учетом внешних и внутренних факторов развития фирмы.

Во второй главе «Анализ внешней и внутренней среды организации ОАО «Магнит» рассмотрены миссия, ценности, стратегические приоритеты, проведён анализ внутренней и внешней среды организации, выделены её сильные и слабые стороны, возможности и угрозы от влияния внешних факторов. Для более наглядного представления о том, насколько элементы системы взаимодействуют между собой, представлен PEST – анализ, анализ деловой среды, SNW – анализ и SWOT – анализ.

В третьей главе «Выбор стратегии развития» ОАО «Магнит» представлены три блока стратегий развития:

1. Деловые стратегии развития;

2. Типовые стратегии бизнес-единиц;

3. Функциональные стратегии развития.

Данные стратегии предложены для возможного развития организации. Их применение в дальнейшем поможет организации увеличить объем продаж, привлечь новых клиентов, сократить затраты на производство, наладить коммуникации между сотрудниками, приобрести новое, более современное оборудование и расшириться за счет открытия новых филиалов и подразделений.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. Экономика, 1989

2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М., 1997

3. Болошин Г.А. Методические материалы к курсу стратегический менеджмент. – Ростов-на-Дону, 2003

4. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 1996

5. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Гардарика, 2000

6. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Издат-во ТРТУ, 2003

7. Дойль Питер. Мененджмент: стратегия и тактика/ Пер. с англ. Вихровский А., Кузина В.: Питер,1999

8. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс,2002

9. Любинова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху.- М.: «Прогресс», 2000

10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: Дело, 1997

11. Маркова В.Д, Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: М 25 Курс лекций. – М: ИНФРА-М, Новосибирск, Сибирское соглашение, 1999

12. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993

13. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. – 2-е издание, испр. – М.: ИНФРА-М, 1999

14. Рой О.М., Зараева А.М. Менеджмент современной фирмы: организация, стратегия, финансы. Конспект лекций. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 1998

15. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер 2002

16. Стерлин А.Р. и др. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях: опыт развития и новые явления. - М.: Наука, 2002

17. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент Исусство разработки и реализации стратегии. Учебник для ВУЗов/Перевод с английского под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И., – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Издат-во ТРТУ, 2003.- С. 37. [↑](#footnote-ref-1)
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс,2002. – С. 22. [↑](#footnote-ref-2)
3. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер 2002. – С. 45. [↑](#footnote-ref-3)
4. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 1996. – С. 146-147. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ансофф И. Стратегическое управление. М. Экономика, 1989. - С.121 – 127. [↑](#footnote-ref-5)
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Гардарика, 2000. – С.156-178. [↑](#footnote-ref-6)
7. Винслав Ю. Становление отечественного корпоративного управления. Теория, практика, подходы к решению ключевых проблем.//Российский экономический журнал, 2002, № 2, С.28. [↑](#footnote-ref-7)
8. Маркова В.Д, Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: М 25 Курс лекций. – М: ИНФРА-М, Новосибирск, Сибирское соглашение, 1999. – С. 56. [↑](#footnote-ref-8)
9. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. – С.125. [↑](#footnote-ref-9)
10. Болошин Г.А. Методические материалы к курсу стратегический менеджмент. – Ростов-на-Дону, 2003 [↑](#footnote-ref-10)
11. Болошин Г.А. Методические материалы к курсу стратегический менеджмент. – Ростов-на-Дону, 2003 [↑](#footnote-ref-11)