**Оглавление**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………………………. | | 2 |
| 1. Теоретические основы стратегии и стратегического управления ………… | | 4 |
| 1.1. | Понятие «стратегия», процесс планирования стратегией …………………. | 4 |
| 1.2. | Сущность стратегического управления …………………………………… | 8 |
| 1.3. | Функции и основные принципы стратегического управления ……………... | 10 |
| 1.4. | Выбор стратегии управления реализацией стратегии ……………….. | 12 |
| 2. Стратегия управления в ООО « Европа плюс Коми» ………………. | | 15 |
| 2.1. | Характеристика ООО « Европа плюс коми» ………………………………… | 15 |
| 2.2. | Описание технологического процесса на предприятия ……………………….. | 18 |
| 2.3. | Состояние внешней среды функционирования « Европа плюс Коми» на рынке СМИ города Сыктывкара …………………………………………………. | 20 |
| 2.4. | Стратегический менеджмент ООО «Европа плюс Коми» …………………….. | 23 |
| 2.5. | Проблемы и пути решения стратегии ООО «Европа плюс Коми» ……………. | 33 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………………………... | | 37 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК……………………………………………………... | | 39 |

**Введение**

Стратегия, стратегическое планирование и управление представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения, оно обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Правильно поставленная система стратегического управления – первооснова любого успешного бизнеса. Опыт многих российских предприятий показывает, что пренебрежение стратегией, стратегическим планированием и управлением в конечном счете слишком дорого обходится бизнесу. Правильно поставленные и реализуемые задачи обеспечивают нововведения и изменения в организации в достаточной степени, долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников. Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции.

В современных фирмах большое внимание уделяется вопросам стратегического планирования и управления. Одна из главных проблем любой организации, действующей в условиях рынка, – это проблема ее выживаемости и обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств, эта проблема решается различными фирмами по-своему, но в ее основе лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ.

Сейчас ни у кого уже не вызывает сомнения, что грамотное и продуманное стратегическое управление в условиях современной экономики является важнейшим и основополагающим условием успеха любого предприятия. В общем смысле стратегия управления – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Стратегия управления современной фирмой охватывает огромное количество функций и подразделений: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Принятие стратегического выбора означает связывание бизнес-решений и конкурентоспособных действий, собранных по всей компании, в единый узел. Это единство действий и подходов отражает текущую стратегию предприятия.

Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Среди всего, что выполняет менеджер, найдется немного того, что в такой значительной мере влияет на благополучие компании, как разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий и бизнес-подходов и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов.

Особое внимание в данной работе уделено стратегическому планированию – одной из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые ведут или стремятся вести жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

Цель контрольной работы состоит в изучении основных положений стратегии как составной части процесса стратегического управления на предприятии.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* изучить, что входит в понятие «стратегия»;
* указать важнейшие направления стратегии деятельности предприятия;
* подробно рассмотреть каждый этап построения стратегического плана;
* показать на примере российского ООО «Европа Плюс Коми» разработку стратегии управления поведения ООО «Европа Плюс Коми».

Объектом исследования выступило предприятие ООО «Европа Плюс Коми». Основными задачами являются: проведение всестороннего экономического анализа, выявление резервов для повышения эффективности производства и снижения влияния негативных факторов на результат труда коллектива, оценка финансового со­стояния предприятия, описание действующей стратегии предприятия, выявление основ­ных направлений достижения конкурентных преимуществ.

При написании работы были использованы: техническая, экономиче­ская, нормативно-правовая и методическая литература, а так же периодические издания, Устав ООО «Европа Плюс Коми», технико-экономические показатели 2006 – 2007 гг. и другие информа­ционные материалы по данному предприятию.

**1. Теоретические основы стратегии и стратегического управления**

**1.1. Понятие «стратегия», процесс планирования стратегией**

***Стратегия*** – совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия, представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей дея­тельности. Существует четыре различные группы.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятель­ности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сто­рону критериев оценки обычно называют ориентиром, а коли­чественное содержание – заданием.
2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.
3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организаци­онной концепцией.
4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными прие­мами.

Стратегия – понятие трудноуловимое и не­сколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы.

***Планирование*** – процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий по их достижению за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов.

Часто фирма выбирает стратегию из двух и более возможных вариантов. Например, компания, которая хочет увеличить свою долю на рынке до 40%, может сделать это несколькими путями: создать более благоприятный образ товара через интенсивную рекламу; увеличить численность торгового персонала; представить новую модель; понизить цены и продавать через большое число розничных магазинов.

Каждая из альтернатив открывает различные возможности для фирму которая выбирает свою стратегию. Например, ценовая стратегия может быть очень гибкой, поскольку цены менять легче, чем создавать различные модификации товара. Однако стратегию, базирующуюся на низких ценах, легче всего скопировать. В отличие от этого стратегию, основанную на преимуществах размещения, трудно копировать в силу дли­тельных сроков аренды и недоступности подходящих мест для конкурентов. Но она может быть негибкой и плохо адаптироваться к изменениям окружающей среды.

Из вышесказанного можно выделить следующие основные стратегии:

1. Поглощения.
2. Слияния.
3. Открытия филиала в стране или за рубежом.
4. Приобретение акций других компаний.
5. Налаживание деловых контактов в различных сферах деятельности с другими компаниями.
6. Вертикальная интеграция – приобретение смежных компаний (например, поставщиков, дилеров).

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможно­сти компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегии могут сочетаться. На этой основе компания разрабатывает стратегию планирования.

Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него вряд ли возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики. В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

***Стратегическое планирование*** – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Его задача заключается в обеспечении нововведений и организационных изменений во внешней среде.

Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности.

Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (рис. 1). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения.

Функции стратегического планирования

Распределение

ресурсов

Адаптация

к внешней

среде

Координация

и регулирование

Организационные изменения

*Рис. 1. Функциональная структура стратегического планирования*

1. ***Распределение ресурсов.***Данный процесс включает планирование распределение ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д.
2. ***Адаптация к внешней среде.*** Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы).
3. ***Координация и регулирование.*** Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.
4. ***Организационные изменения.*** Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования.

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого.

##### Миссия и цели

Анализ внешней среды

Анализ сильных и слабых сторон

Анализ альтернатив и выбор стратегии

Управление реализацией стратегии

##### Оценка стратегии

*Рис. 2. Процесс стратегического планирования*

Как видно из рис. 2, стратегическое планирование является одним из компонентов стратегического управления. Стратегическое управление иногда рассматривается как синоним термина «стратегическое планирование». Однако это не так. Стратегическое управление помимо стратегического планирования содержит механизм реализации решений. Основные компоненты стратегического планирования:

* *Определение миссии предприятия, организации*. Этот компонент состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике.
* *Формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации.* Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь, по крайней мере, четыре типа целей: а) количественные цели; б) качественные цели; в) стратегические цели; г) тактические цели и т.д.
* *Оценку и анализ внешней среды и анализ внутренней структуры.* Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегичес­кого управления, так как он обеспечивает как базу для определе­ния миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведе­ния, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей. Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложне­ния могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негатив­ные выпады, которые может преподнести ей окружение. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот по­тенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направ­лениям: а) кадровый потенциал; б) организация управления; г) финансы; д) маркетинг; е) организационная структура и т.п.
* *Разработку и анализ стратегических альтернатив.* На этой стадии принятия решения руководству необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.
* *Реализацию стратегии.* Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований: а) цели и мероприятия стратегии должны быть хорошо структурированы, доведены до работников и восприняты ими; б) необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.
* *Оценку и контроль выполнения стратегии.* Оценка и контроль реализации стратегии являются логически за­вершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управ­лении. Основные задачи любого контроля следующие: а) определение того, что и по каким показателям проверять; б) оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; в) выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки; г) осуществление корректировки, если она необходима и воз­можна.

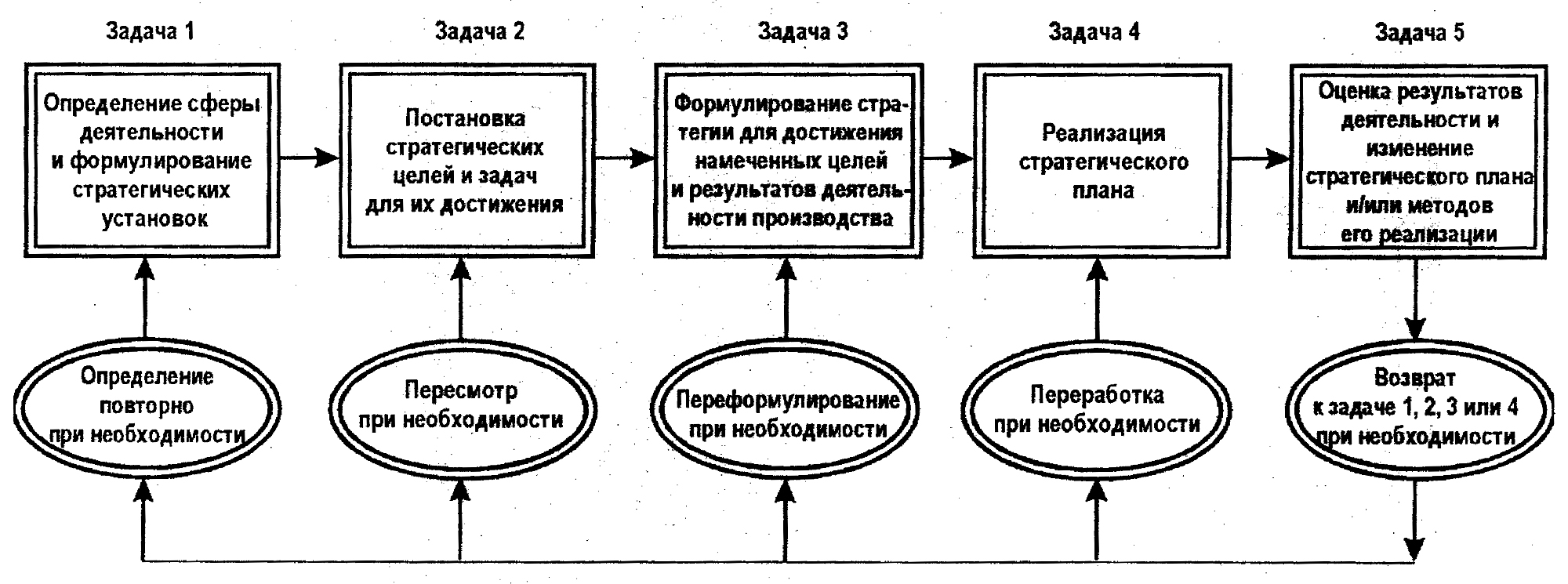
Сложность процесса планирования определяется и содержанием каждого этапа, требующего проведения большого объема исследовательской работы [1. с. 144-147].

**1.2. Сущность стратегического управления**

Стратегическое управление – это обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, и разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей. Это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис. 3):

1. Анализ среды.
2. Определение миссии и целей.
3. Выбор стратегии.
4. Выполнение стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.



*Рис. 3. Пять задач стратегического управления*

1. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

* *Анализ макроокружения.* Включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.
* *Конкурентная среда.* Анализируется по ее пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; производители возможной замещающей продукции.
* *Анализ внутренней среды.* Вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию.

1. Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов – определение миссии фирмы; определение долгосрочных целей; определение краткосрочных целей.

* *Основная общая цель предприятия* – четко выраженная причина его существования – обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

***Миссия (деловое кредо, «философия») предприятия*** – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

***Цели*** – описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если они правильно сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

1. Анализ и выбор стратегии. Этот процесс считается ядром стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти.

1. Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. В процессе реализации стратегий каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.
2. Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации. Основными задачами любого контроля являются: а) определение того, что и по каким показателям проверять; б) оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонами; в) выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки; г) корректировка, если она необходима и возможна.

**1.3. Функции и основные принципы стратегического управления**

Стратегическое управление предполагает реализацию следующих функций:

* определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;
* определение средств достижение этих целей;
* сегментация, то есть разделение общей цели на подцели;
* разработка соответствующих перспективных планов и программ.

Все виды менеджмента взаимосвязаны. Любой менеджер выполняет административные функции, руководит персоналом, участвует в выборе целей своей деятельности и средств ее достижения. Директор малого предприятия и тем более индивидуальный предприниматель сам выполняет все или большинство функций. Лишь с увеличением размеров фирмы появляется возможность закрепить их за разными сотрудниками или отделами управления. Однако во всех случаях целесообразно различать и анализировать виды менеджмента, поскольку для них характерны особые средства и методы управления, навыки и приемы.

Стратегический менеджмент – основа управления предприятием. Установление целей развития и средств их достижения определяет задачи всех видов менеджмента.

Можно выделить основные принципы и тенденции стратегического управления предприятиями в современных условиях.

1. *Разделение управления имуществом (функция собственника) и производством (компетенция директора, правления, менеджера)*. Согласно российскому законодательству, в акционерном обществе только собрание акционеров-собственников может принимать решения об изменении уставного капитала, продаже, покупке, сдаче в аренду дорогостоящего имущества, распределении прибыли (после уплаты налогов), эмиссии ценных бумаг, реорганизации предприятий, открытии и закрытии филиалов и т.д.
2. Основой стратегии предприятия становится *планирование доходов и расходов*, внимание руководителей перемещается из снабженческо-производственной в финансово-сбытовую сферу. В условиях кризиса или постоянного риска развития такового, средства можно вкладывать лишь в наиболее надежные и перспективные проекты. Высокий уровень риска (зависимость ожидаемой выручки от изменения цен на ресурсы, ссудного процента, темпов инфляции, валютного курса и других независящих от предприятия факторов) может быть компенсирован повышенной эффективностью вложений.

Оценка эффективности производства в конечном счете характеризует результативность конкретных проектов и управления предприятием в целом. Она включает четыре основных этапа:

* исчисление производственных расходов;
* определение требуемых инвестиций (капиталовложений);
* прогнозирование ежегодных доходов с учетом износа активов;
* определение срока окупаемости капиталовложений и его соответствия нормативу.

1. *Разделение функций стратегического и оперативного управления производством.* Первые осуществляет руководитель (совет директоров) и штаб (консультативный совет, не имеющий права давать прямые указания исполнителям), вторые –правление, директора по производству, маркетингу и сбыту и т.д., подчиненные им отделы управления
2. Многообразие стратегий управления в зависимости от рыночных позиций фирмы и сфер деятельности, где она может рассчитывать на успех.
3. *Организация сотрудничества крупного и малого бизнеса.* Стратегическое управление учитывает развивающиеся в настоящее время виды кооперации, малого и крупного бизнеса. Во-первых, это предпринимательская сеть, то есть объединение большого числа малых предприятий для производства определенной конечной продукции, которую не под силу произвести одному малому предприятию. Во-вторых, следует выделить франчайзинг – систему сотрудничества крупного и малого бизнеса, при которой крупная фирма имеет договоры с большим количеством (до 3 тысяч) малых компаний.

**1.4. Выбор стратегии управления реализацией стратегии**

Хозяйственный портфель – совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации.

Анализ хозяйственного портфеля – инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает различные направления своей хозяйственной деятельности с целью вложения ресурсов в наиболее прибыльные из их числа и сужения или прекращения наиболее слабых направлений деятельности [3, с.213].

Здесь прежде всего следует идентифицировать стратегические хозяйственные единицы (СХЕ) организации, что порой является сложной задачей, особенно для крупных организаций. Что из себя должна представлять СХЕ: отдельную компанию, отделение компании, продуктовую линию или отдельный продукт? СХЕ должна удовлетворять следующим трем критериям:

Обсуживать внешний рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации;

Иметь своих, отличных от других, потребителей и конкурентов;

Руководство СХЕ должно контролировать все ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Далее с целью выработки стратегий развития организации оценивается степень привлекательности различных СХЕ. Обычно такая оценка осуществляется по двум параметрам: привлекательность рынка или отрасли, к которой принадлежит СХЕ, и сила позиции данной СХЕ на данном рынке или в данной отрасли.

Первый, наиболее широко распространенный, метод анализа СХЕ основан на применении матрицы «скорость роста рынка – рыночная доля» (матрица Бостонской консультационной фирмы – БКГ)

Второй – решетки планирования СХЕ (матрица Мак-Кинзи). Матрица «скорость роста рынка – рыночная доля» предназначена для классификации СХЕ организации с помощью двух параметров: относительной рыночной доли, характеризующей силу позиции СХЕ на рынке (ось Х), и скорость роста рынка, характеризующей его привлекательность(ось У)(рис.4).

ДОЙНЫЕ КОРОВЫ

ЗВЕЗДЫ

ТРУДНЫЕ ДЕТИ

НЕУДАЧНИКИ

*Рис.4 Матрица Бостонской консультационной группы*

Пересечение этих двух координат образует четыре квадранта. Если СХЕ характеризуется высокими значениями обоих параметров, то они называются «ЗВЕЗДАМИ», их следует поддерживать и укреплять. Если СХЕ характеризуется высоким значением параметра *Х* и низким – *У*, то они называются «дойными коровами» и являются генераторами денежных средств организации, поскольку не требуется вкладывать средства в развитие рынка, но за ними нет будущего. При низком значении параметра *Х* и высоком – *У* СХЕ называются трудными детьми, их надо специально изучать, чтобы установить, не смогут ли они при известных инвестициях превратиться в «звезды».Когда как параметр *Х*, так и параметр *У* имеют низкие значения, то СХЕ называются «неудачниками», от них надо по возможности избавляться, если нет веских причин для их сохранения. С помощью данной матрицы руководители решают вопросы определения направлений предпочтительного инвестирования с целью завоевания большей рыночной доли, а может быть снятия с производства какого-то продукта. Решетка планирования СХЕ используется при оценке привлекательности отдельных СХЕ на основе двух координат: ось Х характеризует силу позиции СХЕ в отрасли, ось *У* – привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров [5, с.184].

Индекс силы позиции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентности цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников. Приняты три уровня градации данного индекса: сильная, средняя, слабая. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов. Используются три уровня градации данного индекса: высокая, средняя, низкая.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сила позиции бизнеса | Высокая | Инвестиции и рост | Выборочный рост | избирательность |
| Средняя | Выборочный рост | Избирательность | «сбор урожая» / уход с рынка |
| Низкая | избирательность | «сбор урожая» /  уход с рынка | «сбор урожая» / уход с рынка |
|  | Высокая | Средняя | Низкая |
|  | Привлекательность отрасли | | | |

*Рис. 5. Решетка планирования СХЕ*

Пересечение линий, характеризующих различные уровни значений этих двух уровней, образует решетку, которая делится на три зоны: зону в которую организация должна инвестировать; зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне, и зону, в которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть. Несмотря на всю привлекательность подобных подходов, они обладают и рядом недостатков. Они достаточно трудоемки и дорогостоящи, ряд показателей с их помощью трудно измерить, концентрируют внимание на текущих СХЕ и дают мало информации о планировании новых СХЕ, основываются преимущественно на экспертных оценках, прежде всего сотрудников данной организации.

**2. Стратегия управления в ООО « Европа плюс Коми»**

**2.1. Характеристика ООО « Европа плюс коми»**

Предприятие ООО «Европа плюс Коми» является юридическим лицом и действует на основании Устава, учрежденного общим собранием участников от 15 мая 1997 года, и действующего законодательства Российской Федерации и Республики Коми. Предприятие ООО «Европа плюс Коми» было зарегистрировано в Администрации г. Сыктывкара 1 июня 1997 года. Общество было создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Целью деятельности Общества является: удовлетворение материальных и духовных потребностей населения; получение прибыли в интересах участников.

Предметом деятельности Общества являются:

* учреждение и выпуск новых средств массовой информации;
* информационное обслуживание предприятий и организаций, оказание посреднических услуг в этой области;
* консалтинговые услуги в сфере паблик рилейшенз;
* производство рекламно-представительской и издательско-полиграфической продукции;
* производство и размещение видео-, аудио-, фото- и полиграфической продукции, политическая и экономическая реклама, создание имиджа фирм, предприятий, руководителей, политических лидеров и общественных деятелей;
* организация и проведение социологических и маркетинговых исследований;
* подготовка, изготовление и передача в эфир информационных, публицистических, аналитических, музыкальных программ и рекламной продукции;
* создание вещательных теле- и радио- каналов;
* деятельность в области электросвязи (радио-, телевизионное вещание, пейджинговая связь, радиорелейная связь);
* передача в эфир документальных, мультипликационных, художественных фильмов и другой видеопродукции;
* любые виды производственно-хозяйственной деятельности; коммерческая деятельность; внешнеэкономическая деятельность.

Деятельность Общества, требующая лицензирования, осуществляется на основании выдаваемых в установленном законом порядке лицензий.

Также следует отметить, что Общество имеет свой филиал в Воркуте. Существуют «Агентские договора» о принятии продукта ООО «Европа плюс Коми» с городами Инта, Усинск и Печора. Это отдельные юридические лица принимающие сыктывкарский сигнал. В Усинске это ПТО Усинское телевидение, в Печоре – ООО «Эльбрус». На основании договоров они имеют право делать местные врезки на 20-й и 35-й минуте часа и несут ответственность за предоставленное оборудование.

Одним из структурных подразделений компании «Европа плюс Коми» является «Реклама-Сервис» и туристическое агентство «Айлант». Основным продуктом, предлагаемым компанией на рынок, является реклама в эфире радиостанции, а именно в местных включениях подразделения ООО «Европа плюс Коми».

Радиостанция ЕпК имеет сложную организационную структуру управления: формально она является функциональной и предусматривает строгую организационную иерархию, однако в реальной работе радиостанции организационная структура управления более сложная, что обусловлено демократическим стилем управления и теснотой взаимосвязи работы всех отделов радиостанции. Таким образом, организационную структуру управления можно разделить на формальную и фактическую, что схематично показано на рисунках (см. рис. 6 и 7):

Руководитель рекламной службы

Программный директор

Генеральный директор

Исполнительный директор

Ведущий эфира

Звуко-режис-сер

Инженер

Менеджер по рекламе

Специа-лист по маркети-нгу

Копира-йтер

*Рис. 6 Формальная организационная структура радиостанции*

Генеральный директор

Исполнительный директор

Служба новостей

Програм-мная служба

Студия

производства

Рекламная служба

Продюсер-ский центр

Служба маркетин-га

Менеджер по рекламе

Ведущий эфира

Руководи-тель рекламной службы

Специали-ст по мар-кетингу

Програм-мный директор

Продюсер

Копирай-тер

Звуко-режиссер

Ведущий эфира

*Рис. 7 Реальная организационная структура радиостанции*

Как было сказано, несмотря на такое формальное построение организации, в работе радиостанции все сотрудники разделены по отделам и некоторые отделы (службы) представлены всего одним человеком. Притом, все отделы находятся в непосредственном подчинении исполнительному директору, который в свою очередь подчинен генеральному директору, что отражено на рисунке 7.

Такая организационная структура обеспечивает максимальную оперативность при решении текущих проблем, но в то же время расхождение в формальной и реальной организационных структурах вызывает недопонимания в плане разделения прав, обязанностей и должностных полномочий.

Рассматривая характеристики стилей руководства компанией, можно дать однозначный ответ о том, что в поведении руководителя предприятия явно преобладают характеристики демократического стиля руководства.

Об этом свидетельствуют и организация регулярных рабочих групп с сотрудниками, на которых осуществляется совместный поиск решений и обсуждаются злободневные вопросы в форме общего совета, и методы поощрений и наказаний, царящие в команде, и стиль общения подчиненных с руководством, и процесс подбора кадров и т.д.

В компании существует определенные правила, так сказать принципы работы «Мы все одна семья; Мы – единая команда». Эти фразы произносятся каждый раз при возникновении сложностей у кого-либо из членов команды.

Принцип взаимопомощи – негласное правило единой семьи работников «Европы плюс Коми». И это не пустые слова – каждый из подчиненных может обратиться к любому другому сотруднику, независимо от занимаемой должности в организации, с полной уверенностью в том, что получит необходимую ему помощь.

Финансового состояния предприятия стабильное, т.к. ООО «Европа плюс Коми» является одной из лидирующей и находящейся на первом месте среди радиостанций в республике Коми.

К концу 2007 года стоимость оборотных средств компании увеличилась в основном за счет увеличения величины денежных средств на 200,0 и краткосрочной дебиторской задолженности на 520 тыс. руб., что влечет за собой отвлечение собственных дополнительных денежных средств.

**2.2. Описание технологического процесса на предприятии**

Специфика сетевой радиостанции, коей является «Европа плюс Коми», предполагает наличие в ассортименте предоставляемых услуг двух основных направлений: программные и рекламные продукты.

Под программными продуктами следует понимать тематические передачи, определенные смысловой нагрузкой, служащие обрамлением эфирной сетки -наполнение музыкального формата информационными пакетами. Целью производства программных продуктов является повышение лояльности радиослушателей по средствам подачи важной или полезной информации наряду с существующим музыкальным форматом. Как таковой классификации программных продуктов не существует. В эфире радиостанции с момента образования и до настоящего времени выпускаются программы новостного содержания, к ним можно отнести новостные блоки (например, новости, курсы волют, прогнозы погоды, ориентированных на территорию вещания), основная идея производства других программ - предоставление уникальных по составу программ создаваемых под ограниченную целевую группу (например, автолюбители, туристы и путешественники, «клаберы» и т.д.). Следует заметить что общая продолжительность программных продуктов, создаваемых на Европе плюс Коми, не превышает по хронометражу трех минут, такое ограничение по времени обуславливается блоками местных выпусков, которые предоставляются и контролируются головной радиостанцией.

Программные продукты относятся в раздел ассортиментного перечня услуг, поскольку зачастую создаются и реализуются посредством финансовой поддержки фирм города. По сути дела, большинство программных продуктов представляют из себя завуалированную форму подачи рекламной информации, нередки случаи и создания программных продуктов под конкретного заказчика – рекламодателя. Исключением, в данном случае, можно считать только новостные блоки. «Федеральный закон о СМИ», кодексы профессиональной части журналистов, журналистская этика и иные документы не допускают упоминание, прямого или косвенного, либо иного ориентира на определенный товар или услугу, юридическое или физическое лицо.

Под рекламными продуктами понимаются любые формы подачи информации о товаре, услуге, юридическом или физическом лице, осуществляемые на условиях размещения рекламы.

На исследуемой радиостанции, рекламная продукция делится на три основные категории: информационные потоки в форме роликов (информационные, игровые, музыкальные, имиджевые), информационные потоки в форме декрошажей (текстовые объявления, зачитываемые в прямом эфире дежурным в студии ди-джеем), а также в форме спонсорства программных продуктов и музыкальных блоков.

На ряду с вышеописанными услугами, с целью расширения предоставляемого комплекса, был создан так называемый продюсерский центр. Развивая данное направление, «Европа плюс Коми» получила возможность предоставлять своим клиентам такие услуги как:

* организация, менеджмент, логистика, промоутирование, проведение любых массовых мероприятий (концерты, open air акции, городские праздники, корпоративные вечеринки, специализированные под клиента BTL акции);
* оказание посреднических услуг по предоставлению различных видов услуг (аренда площадок, полиграфия, наружная реклама, изготовление сувенирной продукции, формирование меню, украшение залов или площадок и т.д.).
* составление индивидуальных программ развития, сценариев мероприятий, концепций и т.д.

После того как радиостанция ООО «Европа плюс Коми» организовала, на своей базе, отдел маркетинга, ассортиментный перечень услуг расширился за счет: изучения существующих проблем клиентов (внутрифирменные, на рынке) по средствам сбора и анализа информации полученной при непосредственном общении с ним, либо накопленной и сведенной в единое целое контактным менеджером; разработка индивидуальных программ маркетинговых исследований (количественные и качественные); оказание посреднических услуг, в случае проведения непосредственного сбора количественных данных и предоставления собственных ресурсов при проведение качественных исследований; обработка количественных, качественных результатов исследований; разработка программ и концепций, направленных на разрешение проблем заказчика.

В ходе своей деятельности, «Европа плюс Коми», является единственным представителем среди существующих средств массовой информации на рынке города Сыктывкара, предоставляющим столь насыщенный пакет услуг. По сути дела, реализуемый ассортиментный перечень, может считаться одним из доминирующих конкурентных преимуществ анализируемого предприятия.

**2.3. Состояние внешней среды функционирования «Европа плюс Коми» на рынке СМИ города Сыктывкара**

С каждым годом происходит все большее и большее насыщение рынка продуктами и компаниями, их производящими. Рынок растет, конкуренция ужесточается, начинает носить неценовой, более «изощренный» характер. На первое место выходит предложение оригинального, уникального продукта и его подачи потребителю.

Соответственно, продвижения продукта становится одним из самых важных направлений деятельности компании. Отсюда с 2006 года отмечается заметный рост рекламодателей и сумм, потраченных на рекламу.

При этом на территории Республики Коми становилось все больше и больше реальных игроков на рынке рекламных услуг.

* Газеты Республики Коми (не считая местных районных): «КП в РК», «Навигатор», «Копилка», «Версия в РК», «МК в РК», «Жизнь», «АиФ в Коми», «Республика», «МС», «Трибуна», «Панорама столицы», «Экспресс-неделя», «Твоя параллель», «Красное знамя», «ВДВ». Итого около 15 печатных изданий.
* Кроме этого огромное количество журналов: «Лица», «Регион», «Слово и Дело», «Арт», «Культинформ».
* Радиостанций: «Европа плюс Коми», «Русское Радио», «Радио 7», «Коми гор – радио Россия», «Маяк», «Радио Ретро».
* А так же телевизионных каналов: ОРТ, РТР, НТВ, 7ТВ, ТНТ, КРТК-ТВЦ, СТС, Коми гор.

В ходе функционирования на рынке, радиостанция «Европа плюс Коми» обращает особое внимание на те компании, которые представляют наибольшую угрозу собственной деятельности. Специфика работы вышеописанных СМИ позволяет говорить о том, что абсолютное большинство из них, такие как печатные издания, телевизионные каналы и коротковолновые радиостанции, могут относиться лишь в разряд потенциальных конкурентов для сетевой радиостанции, которой и является Европа плюс Коми, и не представляют особой угрозы потери клиентских и потребительских аудиторий. Характер работы сетевых радиостанций диктует общие правила существования среди иных СМИ. Реальность такова, что конкурентная борьба происходит между тремя игроками рынка сетевых радиостанций в Сыктывкаре, а именно, реальными конкурентами Европы плюс Коми можно назвать лишь: радиостанции «Радио 7» и «Русское радио». Несомненным преимуществом «Европы плюс Коми» является широта зоны охвата радиостанции, включающая пять городов вещания. В данном контексте одной из главных стратегических целей радиостанции является расширение зоны вещания для увеличения количества слушательской аудитории, что косвенно влияет на величину выручки компании. Соответственно, стратегию компании можно охарактеризовать как стратегию расширения границ рынка за счет концентрированного роста.

Радиостанция «Европа плюс Коми» более 6 лет назад проложила дорогу на пути к формированию приверженности сыктывкарцев к FM-станциям. Через некоторое время у жителей города появилась возможность услышать эфир «Русского Радио». Следует заметить, что в то время, пока в сегменте присутствовали лишь два представителя, особой конкурентной борьбы среди них не наблюдалось. По словам руководства компании, всегда существовало четкое разграничение аудиторий и клиентов. Это было связано в первую очередь с тем, что рынок был фактически поделен на долевое пространство, в котором и та, и иная радиостанция довольствовалась своим положением. Сами форматы радиостанций были столь различны, что практически не порождали необходимости «перетягивания» рекламодателей и слушателей.

Сначала в 2002 г. появились новые радиостанции, ужесточилась конкурентная борьба за «слушателя», которая раньше заключалась лишь в регулярных отчетах отделов мониторинга – элементарное прослушивание эфира конкурента для выявления «неотработанных» клиентов. Парадокс описываемой ситуации заключается еще и в том, что по сути дела у руководства «Европы плюс» и «Радио 7» стоят одни и те же люди. Процесс пополнения общего бюджета посредством заработка через «Радио 7» зачастую сводится к использованию наработанного потенциала «старшей сестры»– Европы плюс Коми. Примерами такого поведения можно считать передачу клиентской базы – самое ценное, что есть у любой компании, работающей в сфере услуг, использование персонала компании – традиционно, на Европе плюс работают более опытные кадры, передача идейного потенциала – креативные решения, помогающие зарабатывать приверженность к компании. Но несмотря на столь тесное взаимодействие, конкурентная борьба высока. Возможно, что такое поведение руководства лишь ужесточает войну компаний на уровне руководителей структурных подразделений и менеджерского состава. Обиды и недомолвки с обеих сторон разжигали внутрифирменный конфликт.

Почувствовав усиление конкурента, холдинг «Север Медиа» в состав которого входит радиостанция «Русское радио», резко изменила свою стратегию поведения на рынке. Признав за основу дальнейшего действия стратегию снижения стоимости реализуемых продуктов (программные, рекламные продукты), «Русское радио» сумело в кратчайшие сроки переманить значительную долю клиентов. Необычайно популярной стала взаимозачетная схема взаимодействия с клиентами, предоставление значительных скидок при заключении даже краткосрочных контрактов, предоставление пакетных предложений, включающих в себя и телевидение, и прессу, по бросовым ценам.

Несмотря на то, что резкое изменение ориентационной стратегии встревожило холдинг «Комиинформ» – в состав которого и входит «Европа плюс» – копирование поведения конкурентов было признано недопустимым, поскольку основной задачей данного холдинга являлось накопление капитала посредством предоставления имеющихся услуг. Начались поиски индивидуального развития и основной идеей концептуального развития была признана ориентация на качество предоставляемых услуг, сохранив при этом существующую ценовую политику, которая и по сей день неуклонно меняется в направлении повышения внутрихолдинговых тарифов. Отдел продаж радиостанции отказался от традиционного поведения менеджеров по рекламе на рынке города Сыктывкара. Теперь, основной функцией стало не грубая продажа предлагаемого продукта, а грамотная работа с клиентами, основанная на предоставлении консультаций в области профессионального ведения рекламной кампании с учетом основ рекламного бизнеса как такового, медиапланирования и основ маркетинга с непосредственной ориентацией на реальные нужды клиента. «Европа плюс Коми» стала первой компанией в городе, активно использующей программу CRM.

История развития выбранной ориентации складывалась пропорционально так называемому фактору общей образованности предпринимателей города. Если на первом этапе продвижения идеи качественного обслуживания с трудом принималась бизнес единицами, занимающимися распределением рекламных бюджетов, и в большинстве случаев выигрывало «Русское радио» с присущими ему материальным стимулированием, в тоже время основной годовой бюджет «Европы плюс Коми» формировался за счет трех – пяти клиентов. Постепенно, общая ситуация в отношениях с рекламным бизнесом претерпевала значительные изменения. Соответственно с изменениями реалий деятельности «Европы плюс Коми», возрастала степень образованности ведущих бизнес.

Поначалу подчиненные единицы, структурного подразделения холдинга, негативно восприняли определенный топ – менеджментом курс развития, однако вскоре, смогли заметить, что новшества приносят положительные результаты. После последовавшего единения идейного настроя всего коллектива, уже каждый из сотрудников пытался привнести, в организацию бизнеса «Европы плюс Коми» всемирные технологии ведения бизнеса. В этот же период в коллективе радиостанции появляется новая должность – Маркетолог. Наряду с основными должностными инструкциями, характерными для специалиста в области маркетинга на радиостанции, одним из первых рабочих направлений было определено создание миссии и философии организации на основе обработки наработанного потенциала. В 2007 г. радиостанция повысило свою конкурентоспособность и теперь занимает 1-ое место среди вещающих радиостанций (потенциальная аудитория Европы Плюс Коми – более 600 тысяч человек).



*Рис. 11 Диаграмма конкурентности с другими радиостанциями*

**2.4. Стратегический менеджмент ООО «Европа плюс Коми»**

Каждый элемент структуры управления организации – подразделение или отдельная должность – является носителем определенных управленческих полномочий, то есть со­вокупность официально представленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации. Полномочия возлагаются на руководителей и других сотрудников организации или подразделения. Целью управления является обеспечение устойчивого и своевременного выполнения работ всеми подразделениями предприятия при эффективном использовании всех ресурсов. Кратко «Миссию персонала организации «Европа плюс Коми»» можно представить следующим образом:

* каждый субъект компании и каждый функционально значимый аспект ее
* деятельности воспринимается как единое целое, и находится под чьим-то прямым руководством;
* между субъектами и аспектами существует закон взаимодействия, регламентирующий систему отношений и действий и ведущий к координации в исполнении миссии;
* задача общекорпоративной части управления – сохранение идентичности и
* целостности, развитие всей компании;
* каждый член компании рассматривает ее как пространство и ресурс для своего развития и самореализации, главная пирамида управления – внутрифирменное предпринимательство;
* вся управленческая деятельность осуществляется в одном формате, то есть алгоритм принятия решений одинаков во всей компании, что позволит ей лучше понимать действия друг друга;
* постоянное обучение всего персонала, особое внимание – обучению управленцев, так как от их развития зависит развитие всей компании.

Основа философии компании – партнерство с клиентом. Персоналом была осознана необходимость ориентации на качество создаваемых продуктов. На сегодняшний день основная цель компании – понять суть бизнеса клиента, проблемы, стоящие перед ним, задачи – и, работая вместе, создавать стратегические планы и воплощать их в уникальные креативные решения. Команда «Европы плюс Коми» очень серьезно относится к укреплению делового партнерства на долгосрочной основе, стремясь не только выполнить поставленные перед ними цели, но и предложить пути оптимального развития реализуемых проектов.

Ключевой идеей функционирования компании является следование концепции маркетинга отношений. Осознание необходимости и значимости отвечать за качество работы с клиентами (реальными клиентами – заказчиками аудиопродуктов и клиентами – представителями целевой аудитории) значительно изменило формы и методы работы команды. По словам исполнительного директора ЕпК, одним из важных моментов кадровой политики является распределение ответственности между всеми сотрудниками с целью наиболее качественного выполнения работы.

Цель движения компании – содействие формированию в республике подлинно цивилизованного общества, в котором свобода, достоинство и безопасность человека станут безусловными ценностями и нормами.

Успех компании складывался вместе с формированием команды молодых энергичных людей (следует заметить, что средний возраст персонала компании – 22-24 года), которые были объединены единой целью – зарабатывать достойные деньги (в виде заработной платы) путем формирования и продажи предлагаемого компанией аудиопродукта – программный и рекламный.

Основными критериями отбора персонала для радиостанции являются профессионализм и желание работать. Потому что каждый, кто хочет работать на ЕпК и каждому, если он проходит минимальный набор требований таких как, например, высшее образование, коммуникабельность и все остальное, ему обязательно дается шанс попробоваться работать на ЕпК.

При изучении основных условий, в которых организация должна работать, используются различные методы. Наиболее популярный подход связан со SWOT –анализом.

В табл. 1 приведена матрица SWOT- ООО «Реклама сервис», одного из структурного подразделения ООО «Европа Плюс Коми».

**SWOT-анализ**

*Таблица 1*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Направление анализа** | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** | **возможности** | **угрозы** |
| Производ-ство  (услуги) предприятия | Широкий ассортимент  рекламных услуг,  широкий спектр сервисных услуг | Отсутствие современнейшего оборудования,  низкая эффектив­ность деятельности в сфере интеллектуаль­ной собственности | Расширение  ассортимента услуг | Возможности появления конкурентов |
| Расширение деятельности по заказам региональных  органов управления и предприятий региона | Отсутствие спроса  на некоторые виды  услуг |
| Ресурсы | Высокий уровень обеспеченности техникой и информацион-ными ре­сурсами | Недостаточная обес­печенность  площадями | Капитальное строительство помещений | Отток квалифи-  цированных  кадров (текучесть) |
| Дефицит инженерных квалифицированных кадров | Развитие новаторства и  изобретательства |
| Квалифициро-ванный кадровый состав | Слабо развитая социальная база | Строительство жилья с целью привлечения и закрепления квалифи­цированных кадров |
| Недостаток нау-чной литературы и периодических изданий |
| Финансовое состояние | Большой объем средств, поступающих за рекламные услуги | Отсутствие системы контролинга – отсутствие маркетинга | Дополнительное привлечение сред-ств за счет развития системы реализации дополнительных услуг и расширения консалтин­говой деятельности | Демпинговая  политика конкурентов |
| Организация эффек­тного финансового менеджмента |
| Производственные  технологии и процессы | Широкое приме-нение новых технологий  в производ-ственном процессе | Недостаточное использование активных методов и приемов управления  кадрами | Развитие системы открытого информационного  доступа | Широкое использова­ние современ-  ных технологий  конку­рентами |
| Качество услуг | Отсутствие жалоб со сторо-ны клиентов | Отсутствие в производстве рекламы  системы управления  качеством ее. | Использование системы сервиса | Снижение  качества  услуг |
| Использование квалиметриче-ских мето­дов оценки качества |
| Маркетин­говая инфра­структура | Огромный опыт про­ведения рекламных и имиджевых мероприя­тий | Отсутствие постоянного мониторинга рынков сбыта продукции | Использование со­временных механиз-мов формирования товар­ной и ценовой политики | Ошибки при ценнообразо-вании из-за отсутствия достаточной информации о состоянии конкурентной среды |
| Заказчики | Широкая сеть постоянных клиентов, актив-ное договор­ное сотрудничество с предприятиями и ор­ганизациями региона | Недостаточно актив­ная работа в районах области и соседних регионах | Расширение сотрудничества со средним и малым бизнесом | Снижение спроса  из-за высоких цен |

***Покупательская стратегия***

Радиостанция не имеет четкой покупательской стратегии. Компания не проводит оценку того, какие группы клиентов являются наиболее прибыльными и на каких из них стоит сконцентрировать максимум усилий. Это во многом объясняется действиями компании, направленными в основном на привлечение новых клиентов.

В начале вещания радиостанции отсутствие прямой конкуренции позволяло завоевывать все новых и новых клиентов без особого труда. Первоначальная стратегия компании в отношении клиентов строилась на привлечение как можно большего их числа. Как говорит руководитель рекламной службы радиостанции: «…это была работа в количественном отношении, то есть максимально окучивание полянки по городу, республике, соседних регионов, то есть, как говорится, массовый захват…»

До внедрения CRM компания использовала программу Excel для хранения и обработки информации о клиентах. На тот момент клиентская база была общей, в нее вносились все данные о клиентах. Первоначально информация собиралась поверхностная, включающая лишь ФИО директора, вид деятельности, продолжительность работы на рынке. Постепенно объем информации увеличивался: требовались не только адрес и телефон, ФИО, но и день рождения клиентов, дата открытия предприятия, поскольку это были очевидными поводами для встреч, и для создания определенных отношений с ними.

Еще до встречи с клиентом менеджер должен его идентифицировать в общем потоке информации, то есть провести определенный анализ деятельности клиента. По итогам просмотра деловой прессы, ранее проводимых исследований и используя другие внешние источники информации, составляется профиль клиента, включающий в себя: ситуацию в сегменте, в котором находится клиент; его конкурентную позицию; сильные и слабые стороны его компании; уникальность торгового предложения; предыдущие рекламные кампании и т.д.

Разделение клиентов радиостанции на сегменты предполагает их группировку по четырем категориям:

* VIP – клиенты
* Крупные клиенты
* Средние клиенты
* Мелкие клиенты

Компания имеет налаженные долгосрочные отношения со многими своими клиентами. Но глубинного анализа удовлетворенности клиентов, который бы помог в построении отношений с остальными, в том числе пассивными, своими потребителями, компания не проводит. Вопросами отношений с рекламодателями до появления маркетолога полностью занимался руководитель рекламной службы, которая и осуществляла периодическое анкетирование, но довольно поверхностное. Клиенты отмечали общую степень удовлетворенности деятельностью радиостанции и причины, влияющие на их выбор коммуникационного партнера.

С появлением на ЕпК маркетолога анкета увеличилась на несколько листов, но это все равно была больше работа в количественном отношении, которая не могла отразить всей сложности взаимоотношений компании и ее потребителей: «…с частотой один раз в год мы проводим количественное исследование удовлетворенности рекламодателей работой с радиостанцией…». Но с уходом первого маркетолога все полученные данные были утеряны.

Нынешний маркетолог взаимодействия клиентов с компанией не касается. Эта функция находится полностью в руках руководителя рекламной службы.

Основным признаком удовлетворенности клиентов руководитель рекламной службы считает наличие этих самых клиентов у компании: «…конечно же, главный показатель удовлетворенности клиентов – это их присутствие с нами, их бюджеты у нас, распоряжение их кошельком. То есть когда клиент не удовлетворен, он чаще всего тихо уходит вместе со своим кошельком…».

Своеобразным мерилом приверженности рекламодателей компания рассматривает их присутствие на мероприятиях, проводимых ЕпК для своих клиентов: «…мы конечно ежегодно для себя оцениваем удовлетворенность клиентов, когда мы проводим для них ежегодные вечеринки в честь дня рождения Европы плюс и, скажем так, от количества присутствующих, с чем они пришли, насколько искренне… мы говорим об их приверженности к нам…»

***Стратегия взаимоотношений***

Надо отметить, что компания имеет налаженные долгосрочные связи со многими клиентами. Однако на данный момент она не оценивает те факторы, которые способствуют этому сотрудничеству и могут быть использованы для налаживания отношений с другими потребителями, выгодными для радиостанции.

Компании важно знать, насколько прибыльно и выгодно работать с данным клиентом в долгосрочной перспективе, и на удовлетворении каких будущих потребностей клиента ей стоит сконцентрировать свои усилия.

Стратегия взаимоотношений формируется в том числе и с помощью разработки стратегии продаж для разных групп потребителей.

Четкой дифференцированной стратегии продаж в зависимости от принадлежности клиента к одному из сегментов у компании нет. Но в некоторых ситуациях предусмотрена система поощрения важных клиентов за счет уступок им. Первоначально участие во всех новых проектах и программах предлагается всем клиентам компании. Но для наиболее важных с точки зрения руководителя рекламной службы клиентов предусмотрена возможность корректировки проекта или программы под нужды конкретного потребителя.

Большой популярностью у клиентов также пользуются персонализированные поздравления на праздники (Дед Мороз для начальника на Новый год, поздравление всех женщин компании VIP-клиента с 8 марта), приготовленные сотрудниками ЕпК на бесплатной основе в знак благодарности за выгодное сотрудничество. По словам руководителя рекламной службы и менеджеров, это во многом способствует налаживанию более тесному сотрудничеству и повышению лояльности клиентов.

Своего рода дифференцированным подходом к работе с покупателями можно назвать их приглашение или неприглашение на мероприятия, проводимые ЕпК для своих партнеров. По сути, они организуются для VIP-клиентов, насчитывающих около тридцати компаний в общей клиентской базе. Но радиостанции приходится учитывать тесное взаимодействие разных компаний между собой. В силу этого обстоятельства при ориентации на повышение лояльности и удержание VIP-клиентов, радиостанции приходится ориентироваться и на другие компании, не являющиеся стратегически важными.

Заслугой руководства ЕпК в первую очередь было создание целой рабочей группы по данному направлению. В нее входили: руководитель рекламной службы, заместитель генерального директора по маркетингу и специалисты в области программного обеспечения, приглашенные из сторонней организации. Преимущество такой группы состояло в интеграции знаний и опыта двух категорий специалистов: непосредственно работающих с клиентами и теоретика в области маркетинга. По сегодняшний день руководители подразделений периодически встречаются для обсуждения возникших проблем и полученных результатов от программы.

Однако ошибкой руководства в данной ситуации было то, то решение о внедрение новой программы проходило в обособленном кругу руководства. К моменту решения о внедрении, руководящее звено радиостанции обладало достаточной информацией о продукте, полученной при участии в специализированных семинарах и анализе интернет – ресурсов. При обсуждении и принятии решения о внедрении программы рабочая группа решила не посвящать в это менеджеров до того момента, когда пока программа не будет куплена и установлена. Соответственно, не получив должной информации на первоначальном этапе, первой реакцией менеджеров была реакция отчуждения новой системы из-за нежелания изменять существующие и уже приносящие результат методы работы. Первоначально менеджеры просто не видели необходимости в программе: «…Поначалу я воспринимала ее как новую проблему, которая отнимает кучу времени, которая я могла бы потратить на звонки и встречи с клиентами. Тем более, что они упала на нас как снег на голову…»

Презентационные работы, конечно, велись, но их было недостаточно, чтобы вызвать у менеджеров подлинный интерес к программе.

Начав активно внедрять программу, руководство стремилось скорее получить результаты, не уделяя должного внимания самому процессу изменений. Это привело к тому, что менеджеры чувствовали себя лишь частично осведомленными о том, что происходит, а не активными участниками процесса.

Стоит упомянуть также и о том, что программная служба не принимала участие в разработке и внедрении CRM на предприятии. Руководство медиа холдинга посчитало ненужным привлечение к работе с CRM программного отдела радиостанции, что впоследствии им же самим было названо ошибкой из-за разногласий двух служб: рекламной и программной.

Одной из задач внедрения CRM исполнительный директор ЕпК называет необходимость распределения и соблюдения обязательств, взятых на себя компанией и всеми ее сотрудниками. Таким образом, цель внедрения CRM в данном контексте – завязать ответственность за изготовление конечного продукта на всех участниках предприятия: менеджер берет на себя ответственность по размещению рекламы, готовя грамотный медиа план, копирайтер должен написать текст грамотно и профессионально, и только после этого ди-джей берет и начинает читать текст, беря на себя новую ответственность. В итоге получается, что все сотрудники ответственны за изготовление конечного продукта для рекламодателя. Но CRM пользуются только менеджеры, которые являются всего лишь звеном в общей цепочке.

Что касается руководителя программной службы, то у него отсутствует четкое понимание целей внедрения CRM несмотря на посещение тренинга. Он предполагает, что CRM помогает найти более грамотный подход к клиентам, то есть научиться разговаривать с этим конкретным человеком, учитывая неудачи прошлого. Основной задачей CRM он выделяет общение, изучение человека. Соответственно, руководитель программной службы считает, что деятельность его отдела никоим образом не связана с CRM. Из этого следует, что он не видит необходимости внедрения CRM в работу программной службы.

Однако разногласия присутствовали не только между отделами, но и внутри отдела, в частности рекламного.

Проблема состояла в том, что желания руководства принять происходящие в компании изменения как должное, расходилось с мнением коллектива, вследствие чего наблюдался разлад между руководящим звеном и сотрудниками. Примером может служить нежелание старших менеджеров, имеющих значительный опыт работы с клиентами, использовать программу. По словам руководителя рекламной службы, ее вина в данном случае состояла в том, что, решив дать послабление старшим менеджерам, тут же последовали недовольства от новичков. Все это говорит о том, что формирование корпоративной культуры – неотъемлемый шаг на пути внедрения CRM.

Аттестация менеджеров проводится по результатам посещения обучающих тренингов и семинаров в сфере продаж, таких как «Преодоление возражений», «Разговор по телефону» и т.д. В программу аттестации также входит обучение азам методологии проведения маркетинговых исследований, проводимая маркетологов радиостанции. Менеджеры должны знать значение общих показателей, таких как выборка, целевая аудитория, методы проведения исследований и т.д. Это необходимо для возможности интерпретации клиентам результатов проводимых на ЕпК маркетинговых исследований, и в связи с результатами проведения фокус группы с менеджерами по поводу использования ими этих исследований, о чем было сказано выше.

Система мотивации также учитывают сезонность «активности бизнеса» в плане проведения рекламных кампаний, которая зависит от праздников и периода отпусков. Соответственно, наиболее загруженными и «прибыльными» для радиостанции месяцами являются декабрь, февраль и март, период «затишья» наступает в июне и июле.

Если рассматривать систему мотивации в связке с концепцией CRM, то можно сделать следующий вывод в отношении действительных и формальных целей компании относительно работы с клиентами. При заявленной руководством нацеленности компании на построение долгосрочных партнерских отношений с клиентами, система мотивации персонала в данном направлении отсутствует.

Ключевой концепцией, положенной в основу стратегии управления взаимоотношениями с потребителями и ключом к получению долгосрочных прибылей для компании является сохранение лояльности нужных для фирмы клиентов.

Удержание потребителей важно для получения прибыли во многих отраслях, так как с течением времени потребители всегда становятся для обслуживающих их компаний более рентабельными. И залог долговременного успеха бизнеса – работа над поддержанием увеличивающегося ядра лояльных потребителей.

Используя как основу для анализа клиентской базы «Потребительскую пирамиду» Карри можно вывести следующие закономерности в определении наиболее ценных для компании клиентов.

Первым шагом является идентификация и классификация потребителей компании, предполагающая разбиение их на сегменты по определенным критериям. Компания использует следующие факторы для сегментирования своих клиентов:

1. Длительность сотрудничества с радиостанцией.
2. Периодичность заказа рекламы.
3. Суммарный бюджет на рекламу.
4. Личные взаимоотношения .

В зависимости от соотношения этих показателей выделяются следующие группы клиентов. В качестве доминирующего критерия выступает суммарный бюджет на рекламу. Вторым по значимости показателем является активность клиента, включающая длительность сотрудничества с радиостанцией и частоту заказа рекламы:

1. VIP-клиенты: Клиенты, имеющие суммарный годовой рекламный бюджет на ЕпК свыше 100 000 рублей.
2. Крупные клиенты: Клиенты с суммарным годовым бюджетом от 50 000 до 99 000 рублей.
3. Средние клиенты: Клиенты, тратящие на рекламу на ЕпК от 10 000 до 49 000 рублей.
4. Небольшие клиенты: Клиенты, ежегодно оставляющие на ЕпК менее 10 000 рублей.
5. Неактивные клиенты: к этой группе относятся покупатели, размещающие рекламу на ЕпК реже чем один раз в год.

Вторым шагом является определение процента общей выручки, которую компания получает от всех категорий клиентов.

Затраты же на небольших и неактивных покупателей, составляющих большую часть клиентской базы, приносят очень маленький процент прибыли.

Надо заметить, что CRM программа также предполагает возможность расчета прибыльности клиента, однако по словам менеджера это скорее эмпирический анализ. На определенном этапе после заполнения данных в программе появляется окошечко, которое выводит балл клиента с точки зрения его перспективности. В основе критериев анализа лежат такие показатели как прибыльность клиента, рассчитываемая на основе суммы потраченных рекламных бюджетов и конкурентное положение клиента в отрасли. Последний показатель рассчитывают сами менеджеры исходя их количества лет работы клиента на рынке. Правда, полученные данные не используются менеджерами для какого-либо анализа клиентов.

Ни до внедрения программы CRM, ни после глубинный анализ клиентской базы не проводился. В используемые на данный момент функции программы CRM не входит расчет фактической прибыльности клиентов, поскольку отсутствует связь между программой и бухгалтерской отчетностью по клиентам.

Анализ клиентской базы проводится руководителем рекламной службы в конце каждого года и включает расчет следующих показателей: динамика выручки и соотнесение ее с плановыми показателями в общем по всей клиентской базе.

Данный показатель рассчитывается на конец года как отношение общей выручки текущего года к общей выручке предыдущего года. Компания также выводит плановые показатели увеличения выручки в соответствие с уровнем инфляции.

По полученным данным выяснилось, что в 2006 году по сравнению с 2005 годом выручка компании выросла на 20%, тогда как увеличение этого же показателя в 2007 году в сравнении с прошлым годом составило уже 30%. При чем разница между планируемым и фактическим увеличением в первом случае равна +9%, а во втором случае +14%. Исследуемый период приходится на начало функционирования программы CRM. Руководство связывает существенное увеличение выручки с работой программы. Но в то же время в данный период произошло практически полное обновление менеджерского состава, что в значительной мере повлияло на показатели. Дело в том, что вновь приходящие сотрудники должны активно работать, поскольку их заработная плата и премии напрямую зависит от полученных от клиентов рекламных бюджетов. В то время как старшие менеджеры уже имеют свою наработанную клиентскую базу и поэтому менее активны. Соответственно, работа менеджеров была направлена на привлечение новых клиентов, что и дало значительный прирост выручки на анализируемый период.

1. Количество активных и неактивных клиентов на конец года.
2. Степень «сохранности» клиентской базы на конец года. Предполагает определение числа компаний, оставшихся на прошлогодних позициях в одном из сегментов: VIP, крупные, небольшие и мелкие.

Проводя анализ клиентской базы по отраслевой принадлежности можно сказать следующее: третью часть всей прибыли компании приносят салоны сотовой связи, развлекательные заведения и учреждения торговли. Наименее активными рекламодателями являются компьютерные фирмы, агентства недвижимости и медицинские учреждения. Данные показатели, по словам руководителя рекламной службы, объясняются соответствующей целевой аудиторией - молодежной- наиболее активных рекламодателей, которая в большинстве своем является слушателями радиостанции.

**2.5. Проблемы и пути решения стратегии ООО «Европа плюс Коми»**

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. ООО «Европа плюс Коми» успешно функционирует, обращая внимание не только в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, но и на внешние факторы влияющие на текущую и соответственно дальнейшею деятельность своей организации.

Главной задачей и проблемой стратегии ООО «Европа плюс Коми» на данный момент является рациональность использования потенциала в текущей деятельности, обеспечивающей адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых неожиданных возможностей для ООО «Европы плюс Коми», открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин которые нужно решать привели к резкому возрастанию значения стратегического планирования в ООО «Европа плюс Коми».

В качестве предпосылок появления путей решения стратегического планирования можно назвать:

* стремительные изменения во внешней среде организации, вызванные к жизни современным этапом НТР и проявляющиеся в безграничном росте возможностей производства, усугубляющейся дифференциации потребностей, резком усилении конкуренции за ресурсы и рынки сбыта;
* интернационализацию деловой жизни, широкую доступность научно-технической и экономической информации и стремительное нарастание ее объема;
* принципиальное изменение роли человека в производстве и связанное с этим пробуждение его творческих возможностей и активности.

Эти и другие обстоятельства обусловливают непредсказуемость и неопределенность путей решения развития организации ООО «Европа плюс Коми» и ее окружения, даже сравнительно близкого будущего. Способом частичного ослабления или преодоления этой неопределенности и является составление новых стратегических планов.

Стратегические планы ООО «Европа плюс Коми» отражают сегодняшние шаги фирмы, направленные на формирование ее будущего потенциала и обеспечение перспективного выживания. В процессе их составления формулируются цели организации, соответствующие стратегии и распределяются необходимые ресурсы. Специфику стратегического планирования составляет не временной горизонт, а содержание плана. В его рамках определяются:

* продукты, услуги, рынки и их сегменты, с которыми фирма собирается работать;
* стратегии маркетинга и принципы поведения по отношению к партнерам, потребителям, конкурентам;
* направления распределения ресурсов;
* обновление существующих и новые программы маркетинга;
* пути перестройки организационной структуры;
* источники финансирования;
* направления диверсификации, слияний и поглощений.

Стандартный стратегический план включает такие элементы, как предположение о тенденциях развития и характере конкуренции, изменений внешней среды; анализ сильных и слабых сторон самой организации; ее миссию и важнейшие цели; общую стратегию; план действий по созданию конкурентных преимуществ; функциональные стратегии и стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств для производства, маркетинга, сбыта, финансов, кадров; ресурсы, необходимые для реализации стратегий и планов; оценку вероятности стратегического успеха; график основных мероприятий.

Составление анализа существующих тенденций, угроз и возможностей во внешнем окружении организации, всесторонний прогноз его будущего состояния, прежде всего НТП и рынков. Он позволяет сформулировать совокупность перспективных целей и стратегий в различных сферах деятельности, например, инновации, разработка новых продуктов, развитие производственного и кадрового потенциала, переход на новые технологии, диверсификация, захват рынков и др.

Поскольку стратегические планы обеспечивают рассмотрение взаимосвязанных проблем, последствия которых сказываются в течение длительного времени, к их составлению подходят с особой тщательностью.

Таким образом ООО «Европа плюс Коми» планирует расширение своей организации в современных нестабильных условиях, переход к стратегическому планированию неизбежен, но он должен быть постепенным, без разрушения традиционной системы планирования.

В сложившейся ситуации особое значение имеет разработка теории и методов анализа потенциала экономических систем. Основной задачей является создание инструментальных средств, позволяющих выявить, проанализировать, оценить потенциал и разработать систему стратегического планирования на предприятии, на основе оценки уровня его использования.

Задачи анализа – расчет внутреннего потенциала предприятия и предоставление данных в качестве параметров внутренней среды предприятия, формирование множества стратегических альтернатив на основе анализа внутренней и внешней среды предприятия; разработка стратегии предприятия; прогноз изменения уровня использования потенциала предприятия в условиях реализации данной стратегии.

Стратегический план деятельности компании – сложнейшая многогранная задача. Рассмотренная в настоящей работе системная конструкция взаимосвязи стратегического планирования с маркетинговыми исследованиями касается лишь небольшой части аспектов ее решения. Отдельного внимания требует рассмотрение особенностей постановок подобных задач в зависимости от уровня иерархии разрабатываемых стратегий – от уровня отдельных предоставляемых услуг до уровня компаний в целом. Отдельной проблемой является механизм реализации выбранных стратегий, т. к. именно на последнем этапе алгоритма стратегического планирования чаще всего сводятся на нет успешные результаты предыдущих этапов, делая их бессмысленными.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. ООО «Европа плюс Коми» уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для этой организации уникален, так как он зависит от позиции организации на рынке СМИ, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменении, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. Поэтому с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения, решения руководителей о внесении новых возможностей и ресурсов – это ключ к выполнению стратегии.

ООО «Европа плюс Коми» уже решило и решает ряд поставленных стратегических задач, которые обеспечивают максимальную прибыль данной организации и ведения успешного бизнеса, путем внедрения нового современного технологического оборудования (для систем радиовещания и рекламных услуг), повышения квалификации кадров, повышения стимулирования труда своих сотрудников (премии, подарки и т.д.), сервиса обслуживания своих заказчиков и клиентов, расширение сотрудничество с новыми поставщиками и т.д.

**Заключение**

Итак, изложенная информация и ее анализ позволяют в полной мере представить, что правильное избранная и успешно претворенная в жизнь стратегия управления предприятием – залог его плодотворного функционирования в условиях рыночной экономики.

Следует помнить, что планирование органично включено в процесс управления и не представляет собой отдельного события в силу двух существенных причин. Во–первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно – это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

Стратегическое управление предусматривает не только тщательную проработку всех его направлений, что само собой становится очевидным, но обязательное участие в его разработке менеджеров всех уровней управления.

На примере стратегического управления на предприятии ООО «Европа Плюс Коми», мы видим, что предприятие занимается оказанием рекламных услуг на радио. В ходе проведения работы отметим, что ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений является понятие конкуренции (competition) . Конкуренция – это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Это конкуренция между производителями. Аналогично определяется конкуренция между потребителями как взаимоотношения по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Стимулом, побуждающим человека к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других. В соперничестве на рынках речь идет о заключении сделок и о долях участия в рыночной сфере. Конкурентная борьба – это динамический (ускоряющий движение) процесс. Он служит лучшему обеспечению рынка товарами.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы. Также выбор стратегии во многом зависит от стиля организационного поведения. Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее структурой и качеством персонала. Не имея достаточно полной информацией о качестве персонала, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

В заключение следует заметить, что организационное развитие предприятий в России, по всей видимости, проходит в соответствии с объективными законами и закономерностями развития организаций – закономерностями запаздывания и неадекватности. Необходимым условием снижения действия негативных факторов, вызванных данными закономерностями, на предприятия, является развитие и внедрение обязательной практики стратегического подхода к управлению предприятиями и планированию их деятельности.

**Библиографический список**

1. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М. М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.
2. Афанасьев, М. П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы [Текст] / М. П. Афанасьев. – М.: Финстат, 2001.
3. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] : учеб. – 4-е изд., доп. и перераб / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 416 с.
4. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / К. Боумэн. – М. : Юнити, 2001.
5. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : учеб. для вузов по напр. и спец. «Менеджмент» / О. С. Виханский. – М.: Гардарика, 2000. – 252 с.
6. Клиланд, У. Стратегическое планирование в организациях [Текст] / У. Клиланд. – М., 2000.
7. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Филипп Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг. – М. : – 1999. – 1151 с.
8. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. для вузов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: РДЛ, 2003. – 268-269 с.
9. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – М. : Дело, 2004. – 720 с.
10. Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент, теория и практика [Текст] : учеб. / Е. С. Стоянова, – М. : Перспектива, 1998 – 656 с.
11. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
12. http://md-hr.ru/articles/html/article32458.html
13. http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm
14. http://business.polbu.ru/simonova\_uprpers/ch01\_ii.html