

Содержание:

Введение

Возрастающий интерес к разработке стратегии связан, прежде всего, с осознанием того факта, что вероятность одержать победу в конкурентной борьбе значительно увеличивается, если организация придерживается хорошо продуманной стратегии, а не действует интуитивно. Именно поэтому в настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания организаций в усложняющихся рыночных условиях.

Разработка стратегии – работа, основанная на анализе, и в этой области менеджер не может добиться успеха только настойчивостью и творческим подходом. Решение о том, какую стратегию выбрать, должно приниматься на основании оценки внутренней и внешней среды компании, полученной в результате исследования. В противном случае полученная стратегия может оказаться нежизнеспособной.

Цель настоящей работы заключается в разработке стратегии развития предприятия на основе проведения поэтапного стратегического анализа его внутренней и внешней среды.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- Определить методологические и методические основания стратегического анализа внешней среды организации;
- Исследовать внешнюю среду организации;
- Разработать рекомендации.

Объектом исследования является ОАО «КВЭН».

Предметом исследования являются факторы внешней и внутренней среды, оказывающие существенное влияние на формирование и реализацию рыночной стратегии в организации.

1.

Теоретические основы анализа внешней среды организации

1.

Анализ воздействия внешней среды на деятельность организации

Поскольку организации представляют собой открытую систему, важнейшим элементом стратегического управления является анализ внешней среды.

Внешняя среда организации содержит как угрозы, которые могут стать препятствием для развития организации, так и возможности, открывающиеся перед ней. И лишь те организации, которые по максимуму используют возможности внешней среды и минимизируют влияние угроз, смогут быть успешными на рынке.

Именно анализ факторов внешней среды и их прогноз позволяют организации быстро адаптироваться к изменениям и принимать стратегические решения по дальнейшему развитию.

Однако анализ этих факторов невозможен без четкого понимания того, что представляет собой внешняя среда. С этой целью проанализируем подходы различных авторов к пониманию понятия внешняя среда (см. табл. 1).

Таблица 1 - Определение понятия внешняя среда в трактовке различных авторов

Определение

Автор

Внешняя среда – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов [3, с. 42]

Внешняя среда – совокупность элементов, условий, факторов и сил, которые воздействуют на организацию извне, тем самым меняя ее поведение.

А.Д. Тюрина [12, с. 28]

Внешняя среда – совокупность факторов (условий и организаций), оказывающих воздействие на деятельность фирмы.

И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева [8, с. 79]

Внешнее окружение, подобно луковице, состоит из концентрически расположенных сфер, которые оказывают воздействие на деятельность организации.

Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон [4, с. 98]

Внешняя среда – среда функционирования любой организации, с которой она находится в определенных связях и взаимодействиях.

В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков [11, с. 3]

Внешняя среда – среда функционирования экономического субъекта, возникающая и существующая независимо от его деятельности и при этом оказывающая существенное воздействие на него.

А.Н. Головков [2, с. 48]

Как следует из таблицы 1, все авторы сходятся во мнении, что внешняя среда – это совокупность элементов, факторов, воздействующих на организацию извне и оказывающих на нее существенное влияние.

А.Д. Тюрина отмечает, что под влиянием внешней среды организация меняет свое поведение. И это очевидно, поскольку, не изменив поведение в ответ на динамику факторов внешней среды, организация может потерпеть поражение в конкурентной борьбе.

Е.Л. Драчева и Л.И. Юликов делают акцент на влиянии факторов внешней среды на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Но следует отметить, что внешняя среда оказывает влияние абсолютно на все стороны деятельности организации.

Отметим важнейшие характеристики внешней среды, отмеченные М. Месконом в своей работе «Основы менеджмента» [7, с. 79-81]:

- взаимосвязанность факторов внешней среды, которая определяется как уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие. Таким образом, изменение одного из факторов внешней среды может повлиять на изменение другого фактора;
- сложность внешней среды – это число факторов, на которые организация должна реагировать, и уровень изменчивости каждого фактора;
- подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Отмечается, что подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и выше для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;
- неопределенность внешней среды означает соотношение между количеством информации о среде в распоряжении организации и уверенностью в достоверности этой информации.

Как отмечает А.В. Лысов, основными принципами, которые необходимо учитывать при организации исследования внешней среды являются принципы объективности, системности, развития, релевантности, регулярности, гибкости и нравственности [5, с. 65].

В современных рыночных условиях с высокой степенью сложности и неопределенности для выживания и обеспечения конкурентоспособности организации все большее значение приобретают результаты анализа всесторонней информации о состоянии и прогнозируемых изменениях внешней среды.

Позубенкова Э.И. отмечает, что систематический анализ внешнего окружения позволяет организации осуществить прогнозирование, составить план на случай непредвиденных обстоятельств и увеличить временной лаг на разработку стратегии поведения, превратив прежние угрозы в разного рода выгодные возможности [3].

По мнению Ковалева В.В. внешние и внутренние факторы, воздействующие на деятельность предприятия, формируют его бизнес-среду, которая фактически определяет положение предприятия на рынке, а, следовательно, и его финансовое

благополучие [2].

В российской практике, тем не менее, многие предприятия не уделяют должного внимания исследованию факторов внешней среды, что в большинстве случаев обусловлено недостаточной разработанностью как теоретических, так и методологических основ проведения соответствующего анализа с учетом региональной, национальной и отраслевой специфики.

Следует отметить, что среда существования организации неоднородна и делится на две части. Первая часть – «ближнее» окружение – непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей (микросреда) (Рисунок 1).

Поставщики

По

требители



Организация

Конкуренты

Рынок рабочей силы

Инфраструктура

Рисунок 1 - Элементы микросреды организации

Вторая часть – «дальнее» окружение – включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное (макросреда) (Рисунок 2). Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах



Организация

Экономическ

ие

Правов

ые

Политическ

ие

Социальн

ые

Технологическ

ие

Природно

-

географическ

ие

Рисунок 2 – Компоненты макроокружения организации

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Процесс анализа факторов внешней среды отмечается сложностью и многогранностью и включает в себя несколько этапов (Таблица 2).

Таблица 2 - Основные этапы внешней среды организации

Этап	Характеристика этапа	Ответственные лица
1. Сбор информации о факторах внешней среды и тенденциях в изменении среды, в которой организация осуществляет свою деятельность	Специалисты периодически представляют руководству, отвечающему за организацию исследования факторов внешней среды, обзорные доклады	Отдельные сотрудники организации или привлеченные внешние консультанты
2. Обсуждение возникших вопросов с управляющими	Определение возможностей и угроз и разработка базовых показателей эффективности деятельности организации в соответствии с выявленными угрозами и возможностями	Специалисты и топменеджмент

3. Определение

приоритета в

выявленных

показателях и

составление перечня

наиболее важных

факторов успеха

Формирование системы факторов успеха, которая должна получить широкое распространение во всех подразделениях организации

Топ-менеджмент

Таким образом, в ходе анализа изучается внешняя среда на перспективу, составляется перечень угроз и возможностей, которые в дальнейшем позволят как найти действенные ответы на вызовы среды, так и использовать ее благоприятные возможности.

Оценка влияния факторов внешней среды на эффективную деятельность организации

Любая организация является открытой системой и зависима от внешнего мира в отношении разных факторов: поставки ресурсов, энергии, кадры, потребителя. Внутренняя среда организации – это источник жизненной силы и энергии организации. Внешняя среда — не менее важный источник, который питает организацию ресурсами, которые необходимы для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выживать, развиваться и сохранять собственную эффективность. Высококвалифицированный менеджер должен иметь способность к тому, чтобы своевременно выявить важные факторы в окружении, способные оказать влияние на его организацию, подбирать соответствующие методы и способы реагирования на внешние воздействия.

Для внешней среды организации характерна чрезвычайно высокая степень сложности, неопределенности и динамики. Организации, стремящиеся охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разных товаров для того, чтобы удовлетворить потребности разных групп потребителей, не совсем обязательно будут иметь высокие показатели прибыльности по всей отрасли.

Изучению влияния факторов внешней среды посвящены многие работы, как отечественных авторов, так и западных, можно выделить исследования таких

авторов как В. Пастухова, А. Чандлера, К. Эндрюса, М. Портера и др.

Организация, представляющая собой открытую систему, которая не может существовать без взаимодействия с внешней средой. Внешняя среда — это совокупность экономических, общественных, природных условий, политических факторов, которые оказывают воздействие на организацию и влияют на разные сферы ее деятельности.

Все составляющие внешней среды организации в разной степени оказывают влияние на эффективность её деятельности. Первый шаг анализа факторов внешней среды — это сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования конкретного предприятия [1, с. 48].

Проанализируем подходы различных авторов к определению факторов внешней среды прямого воздействия в таблице 3.

Таблица 3 – Факторы внешней среды прямого воздействия

Внешняя среда прямого воздействия

	М. Мескон [7, с. 83-87]	Р.И. Акмаева [1, с. 52-53]	М. Портер [9, с. 458]	В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков [11, с. 3]	Р.Л. Дафт [10, с. 64-67]
Поставщики		Поставщики экономических ресурсов (вход системы)	Поставщики	Поставщики	Поставщики
Потребители		Потребители продукции предприятия (выход системы)	Потребители	Потребители продукции и услуг	Потребители

Конкуренты	Конкурирующие фирмы	Внутриотраслевая конкуренция	Конкуренты	Конкуренты
Законы и государственные органы	Контактная аудитория	Новые игроки	Деловые партнеры	Рынок труда
Профсоюзы	Акционеры и другие заинтересованные группы	Товары-субституты	Инфраструктура	-
-	Посредники – финансовые, торговые, маркетинговые, гос-ые экономические структуры	-	Государственные и муниципальные организации	-
-	-	-	Финансовые и налоговые учреждения	-
-	-	-	Профсоюзы и ассоциации	-

Как следует из таблицы 3, подходы различных авторов к понятию факторов среды прямого воздействия схожи, однако указанные факторы рассматриваются с точки зрения различных позиций.

Авторы сходятся во мнении, что основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики, потребители и конкуренты.

Майкл Мескон в силу распространения профсоюзов отметил их в качестве немаловажного фактора, оказывающего влияние на организацию. Также он отмечал важность законов и законодательных органов. Р.И. Акмаева выделила в своей классификации контактные аудитории, посредников, акционеров и другие заинтересованные группы. М. Портер выделил новых игроков и товары-субституты.

В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков предложили наиболее развернутое определение факторов прямого воздействия. Помимо обозначенных выше трех факторов, они отмечают влияние деловых партнеров, инфраструктуры, государственных и муниципальных организаций, финансовых и налоговых учреждений, профсоюзов и ассоциаций.

Р.Л. Дафт называет внешнюю среду прямого воздействия средой задач или функциональной средой. Это «окружение, в котором непосредственно оперирует организация ... воздействует на большинство ее повседневных функций, напрямую связанных с основными видами деятельности» [10, с. 64]. В отличие от остальных авторов, он выделяет в качестве отдельного фактора внешней среды прямого воздействия рынок труда.

Проанализируем подходы разных авторов к определению факторов внешней среды косвенного воздействия в таблице 4.

Таблица 4 – Факторы внешней среды косвенного воздействия

Внешняя среда косвенного воздействия

М. Мескон [7, с. 83-87]	Р.И. Акмаева [1, с. 52-53]	В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков [11, с. 3]	Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон [4, с. 102-108]	Р.Л. Дафт [10, с. 64]
Состояние экономики	Состояние экономики	Экономика	Экономическое воздействие	Экономическая среда
Политические факторы	Политические процессы	Политика	Политическое воздействие	Законодательная/политическая среда

Социокультурные факторы	Социальная и культурная составляющие общества	Социально-культурная среда	Социально-демографическое воздействие	Социокультурная с
Технология	Научно-техническое и технологическое развитие общества	Научно-технический прогресс	Технологическое воздействие	Технологическая с
Взаимоотношения с местными сообществами	Природная среда и ресурсы	Природная среда	-	Международная с
Международные события	Правовое регулирование и управление	Национальная и международная среда	-	-
-	Инфраструктура	Состояние общества	-	-

Из таблицы 4 следует, что все авторы выделяют в качестве факторов внешней среды косвенного воздействия состояние экономики, политические факторы, социокультурные, технологическое воздействие.

М. Мескон, В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков отмечают важность международных событий, и с этим нельзя не согласиться. М. Мескон выделяет также взаимоотношения с местными сообществами.

Р.И. Акмаева, В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков выделяют в качестве одного из факторов косвенного воздействия природную среду и ресурсы. Также Р.И. Акмаева выделяет правовое регулирование и управление, инфраструктуру. Таким образом, Р.И. Акмаева выделяет экономическую, технологическую, политическую и социальную

сферы.

Помимо прочих факторов В.Л. Семиков и В.Д. Ушаков выделяют состояние общества. Р.Л. Дафт называет внешнюю среду косвенного воздействия общей или генеральной средой.

Таким образом, анализ внешней среды компании является важной составляющей стратегического управления. Все авторы сходятся во мнении, что внешняя среда – это совокупность элементов, факторов, воздействующих на организацию извне и оказывающих на нее существенное влияние. Теоретики и практики менеджмента выделяют внешнюю среду прямого воздействия и внешнюю среду косвенного воздействия.

Анализ внешней среды необходимо проводить регулярно, чтобы своевременно нивелировать вновь появившиеся угрозы, использовать возможности и соответствовать текущим и прогнозным требованиям внешней среды.

Для проведения данного исследования обычно назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача – следить за разными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, научные исследования, ведущиеся в университетах и научно-исследовательских институтах, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др.

По результатам представляются периодические обзорные доклады по исследованию факторов внешней среды руководству организации. В крупных компаниях подобная работа ведется постоянно [2, с. 63].

Во многих организациях применяют SWOT-анализ при разработке стратегических планов (рисунок 1).

В основе SWOT-анализа лежит общий принцип, который определяется: «При разработке любой стратегии фирмы нужно обеспечить соответствие внутреннего состояния организации, (т.е. баланса между сильными и слабыми сторонами) внешней ситуации (т.е. условиям, как отрасли, так и конкуренции)».

SWOT-анализ – это некая оценка слабых и сильных сторон предприятия, также его угроз и внешних возможностей. Исследование фактического положения и стратегических перспектив предприятия на основе изучения его сильных и слабых сторон, факторов риска и рыночных возможностей является целью SWOT-анализа.

Слабости (W)

Угрозы (Т)

Возможности (O)

Силы (S)

Внутри фирмы

Вне фирмы

Превращение

Рисунок 3 - Схема по применению SWOT-анализа

Таблица 4 отражает матрицу SWOT – анализа.

Таблица 4 - Матрица SWOT – анализа

**Потенциальные сильные стороны
фирмы**

Потенциальные слабые стороны фирмы

Известный лидер рынка в отрасли

Отсутствие четкой стратегии

Высокая квалификация
производственного и
управленческого персонала

Невысокая рентабельность
производительности

Получение экономии от больших
объемов и масштабов производства

Небольшой уровень маркетинга

Наличие краткосрочной стратегии по
развитию фирмы

Отсутствие определенного достаточного
финансирования

Большой опыт и хорошее знание
местного рынка

Нехватка задела в разработке новейших
моделей товара

Потенциальные внешние возможности фирмы

Наличие неудовлетворенного спроса в любом сегменте рынка

Государственная поддержка отрасли (фирмы)

Наличие на рынке труда квалифицированного персонала

Стремление поставщиков (дистрибьюторов) к интеграции

Рост доходов потребителей товара (экономический рост)

Потенциальные внешние угрозы организации

Экономический и финансовый кризис в государстве

Появление все новых конкурентов

Увеличение влияния поставщиков на стоимость и качество материалов и комплектующих изделий

Рост по продажам товаров-заменителей

Сокращение потребностей и спроса людей на определенную группу продуктов

Сильные стороны фирмы— это внутренние преимущества предприятия, существующие в организации [3, с.71].

Слабые стороны организации — это внутренние проблемы фирмы, негативно влияющие на её будущее. Слабые стороны можно компенсировать при помощи других ресурсов предприятия.

Внешние возможности фирмы — это благоприятные шансы, которые предоставляются внешней средой, использующиеся обязательно.

Возможности могут быть привлекательными и не представляющими интереса, зависит это от условий отрасли и ее возможности.

Внешние угрозы организации — это возможные внешние события или перемены в будущем, негативно влияющие на деятельность фирмы

Методика проведения SWOT-анализа не сложно, только факты, необходимые для менеджера. Возможности и угрозы представляют собой анализ среды, всех факторов которые могут повлиять на компанию, но не зависят от нее. Сильные и слабые стороны - это внутренний анализ предприятия. SWOT- анализ начинают с выявления сильных и слабых сторон. Здесь будет уместно рассмотреть не только мнение сотрудников предприятия, а также мнения потребителей, ведь они лучше всего увидят сильные и слабые стороны. Такие факторы чаще всего возникают в ходе анализа сильные и слабые стороны:

- качество продукции,
- репутация компании,
- качество обслуживания,
- цены,
- эффективность продвижения,
- финансовой стабильности,
- работников,
- оборудования,
- ассортимента,
- умение соблюдать сроки,
- знание покупателей.

Для проведения анализа сильных и слабых сторон, необходимо, чтобы все данные были реальные факты, а не домыслы. Очень важно, что некоторые люди были вовлечены в создание SWOT-анализа не позволяют однобокий взгляд [5, с.80].

Таким образом, системный анализ факторов внешней среды позволяет существенно повысить эффективность стратегического менеджмента и своевременно предусмотреть формирование корректирующих действий дальнейшего развития предприятия путем сопоставления количественного выражения их влияния. Анализ основных сил влияния на формирование стратегического менеджмента позволяет адекватно распределить ресурсы системы управления с учетом временного пространства, что способствует оптимизации внутренних резервов развития предприятия и повышению эффективности деятельности в целом.

Конечной целью исследования внешней среды предприятия является обеспечение такого взаимодействия организации со средой, позволяющее ей поддерживать собственный потенциал на уровне, необходимом для достижения целей предприятия, и тем самым даст ей возможность выжить в долгосрочной

перспективе.

1.

Анализ внешней среды ОАО «КВЭН»

1.

Характеристика объекта анализа - организации (фирмы)

Для анализа стратегического планирования было выбрано предприятие – ОАО «КВЭН».

Находкинский завод по производству крабовых палочек «КВЭН» был создан 27 июня 1991 г. Название было выбрано по заглавным буквам местонахождения первых учредителей – Красноярск, Владивосток, Эстония, Находка. С 1999 г. ОАО «КВЭН» является структурным подразделением Открытого акционерного общества Управляющей компании «Университет».

В 2002 г. в связи с изменением правовой формы собственности Закрытое акционерное общество «КВЭН» было переименовано в Открытое акционерное общество «КВЭН». Общество было преобразовано путем изменения типа акционерного общества ранее созданного Закрытого акционерного общества «КВЭН» по решению общего собрания акционеров 08 августа 2002 г. в соответствии с законом Российской Федерации «Об акционерных обществах».

Местом нахождения ОАО «КВЭН» является место его государственной регистрации: Российская Федерация, 692900, Приморский край, г. Находка, ул. Ленинградская, 13- в.

Акционерами ОАО «КВЭН» являются юридические и физические лица, которым акции принадлежат на праве собственности.

Высшим органом ОАО «КВЭН» является общее собрание акционеров. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров.

Руководство текущей деятельностью ОАО «КВЭН» осуществляется Генеральным директором. В настоящее время, генеральным директором ОАО «КВЭН» является Маргунков Евгений Игоревич.

Основным видом деятельности ОАО «КВЭН» является переработка рыбы и иных морепродуктов. В настоящее время ОАО «КВЭН» выпускает следующие виды продукции:

1. Крабовые палочки в ассортименте;
2. Котлеты из кальмара;
3. Тушка кальмара и кальмар сушеный;
4. Колбаса рыбная в ассортименте.

Несмотря на то, что «КВЭН» уже сейчас полностью обеспечивает потребность такого требовательного региона как Дальний Восток в крабовых палочках, завод намерен расширить производство почти вдвое и на основе федеральной дистрибуции предложить отечественные крабовые палочки и морские деликатесы жителям центральной части России.

Основные технико – экономические показатели ОАО «КВЭН» и их изменения представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Основные технико – экономические показатели ОАО «КВЭН»

Показатели	2014	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %		
	г.			2014	2015	2016
				г.	г.	г.
1. Объем продукции в натуральном выражении, тн	1309,1	1096,3	1474,8	100	83,7	134,5
2. Товарная продукция, тыс. руб.:	105729	115935	156058	100	109,6	134,6

3. Численность ППП, чел.	99	104	109	100	105	98
4. Выработка продукции на 1 работающего, руб./чел.	11,7	11,5	15,3	100	98,2	133
5. Фонд оплаты труда, руб.	496405	1373407	1542968	100	276,6	112,3
6. Среднемесячная заработная плата, руб.	5743	12507	15039	100	217,7	120,2
7. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	8186	22689	21957	100	277,1	96,7
8. Фондоемкость, руб.	0,06	0,19	0,14	100	316,6	73,6
9. Фондоотдача, руб.	14,83	5,16	7,16	100	34,7	138,7
10. Себестоимость продукции, тыс. руб.	72675	64697	71696	100	89,	110,8
11. Затраты на 1 рубль товарной продукции, руб.	0,69	0,53	0,46	100	76,8	86,7
12. Валовая прибыль, тыс. руб.	46034	45176	53360	100	98,1	118,1
13. Прибыль от продаж, тыс. руб.	30856	29132	37330	100	94,4	128,1
14. Рентабельность продукции, %	43,8	47,2	51,8	100	107,7	109,7

На основании анализа данных можно сделать вывод о том, что, не за весь рассматриваемый период объема продаж и маржинальностью продаж

целом, при сложившейся структуре продаж, деятельность пре-
 высоко рискованной и динамично уходящая. Значение оп-
 говорит о том, что прибыль предприятия достаточно чувствительна к и-
 выпущки, а та же показывает наличие высокого уровня постоянных издержек в
 структуре продаж. Следовательно, уровень экон-омиче-ской б-
 показателю «безубыточность» можно оценить только как низкий.

- 1.

Анализ внешней среды организации

Для формирования поведения предприятия на рынке необходимо провести системный анализ рыночной ситуации с помощью матричного метода: PEST-анализа (P – политика, E – экономика, S – общество, T – технология). Основные факторы макроокружения предприятия представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Макроокружение предприятия

№ Фактор макроокружения	Способствует	Затрудняет
1 Ориентация на рыночное регулирование экономики	+	-
2 Стабильность в обществе	+	-
3 Нормативно- правовая база	+	-
4 Уровень инфляции	-	-
5 Объем промышленной продукции	-	-
6 Уровень безработицы	+	-
7 Денежные доходы потребителей	+	-

8 Тарифы на энергоресурсы	+	-
9 Изменение курса валют	+	-
10 Монополизация экономики		-
11 Налоговая политика	+	-
12 Процентные ставки	+	-
13 Мобильность населения	+	-
14 Старение населения		-
15 Уровень образования	+	-
16 НТП в сфере производства	+	
17 НТП в социальной сфере	+	

Развитию предприятия способствуют такие факторы как:

1) *Стабильность в обществе.* Данный фактор является положительным для деятельности предприятия, так как при стабильности в обществе не может произойти резкого снижения спроса и прибыль предприятия не уменьшится за счет стабильного спроса;

2) *НТП в сфере производства.* Ведет к появлению новых материалов, оборудования, технологий, сокращение сроков амортизации и как следствие повышение производительности труда;

3) *НТП в социальной сфере.* Оказывает влияние на рост уровня потребностей, применение новых подходов в рекламе.

При расчете общей оценки привлекательности рынка и конкурентной позиции каждого предприятия получаем следующие данные (см. таблицу 7):

Таблица 7 - Показатели привлекательности рынка и конкурентной позиции предприятий

Предприятие	ОАО «КВЭН»	ГК «Фишпром»	ООО «Рыбсервис»	ООО «Новый Город»
Общая оценка привлекательности рынка	6,9	5,80	5,45	6,30
Общая оценка конкурентной позиции	7,20	5,90	6,85	7,15

Из данных таблицы следует, что лучшее место в матрице принадлежит ОАО «КВЭН», а ГК «Фишпром» незначительно уступает ООО «Новый Город».

Таким образом, по результатам рассмотренного примера, приходим к выводу, что ОАО «КВЭН» рынок имеет среднюю привлекательность.

ОАО «КВЭН»

ГК «Фишпром»

ООО «Рыбсервис»

ООО «Новый Город»

Конкурентная позиция

Привлекательность рынка

Рисунок 4 – Положение предприятий в соответствии с показателями уровня привлекательности рынка и конкурентной позиции

Из данных рисунка видно, что к средней конкурентной позиции и средней привлекательности рынка относятся ГК «Фишпром» и ОАО «КВЭН». К хорошей конкурентной позиции и средней привлекательности рынка относится ООО «Новый Город». Самое лучшее положение по обоим показателям занимает ООО «Рыбсервис».

Для ГК «Фишпром» характерна стратегия использования и защиты достигнутого. Для перехода в состояние «Звезды» (положение ООО «Новый Город») рекомендуется повышать уровень используемых технологий, уровень рентабельности оказываемых услуг, а также внешний образ предприятия для покупателей. Что касается уровня привлекательности рынка, то для увеличения уровня этого показателя рекомендуется повышать объемы продаж, рентабельность продаж, искать новых поставщиков материалов для увеличения показателя доступности сырья и материалов, также необходимо повышать показатель уровня конкуренции.

Анализ внешней среды предприятия представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ внешней среды предприятия ОАО «КВЭН»

Фактор макроокружения	Характер влияния на организацию	Возможная реакция организации
1. Экономический блок		
1. Сокращение доходов потребителей	«-» падает покупательная способность на услуги организации, затрудняется сбыт, вынужденное сокращение объемов продаж	Проведение маркетинговых исследований. Поиск новых рынков

		Улучшение качества услуги
2. Вступление РФ в ВТО	«-» появление на рынке сильных конкурентов, уменьшение доли рынка компании	Расширение ассортимента

2. Политический блок

1. Нестабильность политической ситуации связанная с выступлением оппозиции	«-» уменьшение спроса на услуги в следствии нестабильности в обществе.	Снижение цен на услуги
--	--	------------------------

3. Социальный блок

1. Изменение вкусовых предпочтений потребителей	«-» Сокращение объема продаж	Обновление продуктовой линейки предлагаемых услуг
---	------------------------------	---

Наиболее вероятными угрозами внешней среды для ОАО «КВЭН» на наш взгляд являются следующие:

- Усиление конкуренции со стороны как уже действующих участников рынка, так и потенциально новых.
- Уход персонала к конкурентам. Является весьма явственной угрозой, в связи с чем на предприятии может возникнуть спад производительности труда и уменьшения эффективности деятельности организации в целом.
- Недобросовестное отношение сотрудников к своим обязанностям, а также факты получения откатов и использования имущества организации в личных целях.

В перспективе предприятие может столкнуться со следующими угрозами своей деятельности:

- Удорожание стоимости ресурсов необходимых для осуществления деятельности предприятия (свет, газ, вода).

- Повышение процентной ставки по кредитам выдаваемым банком, в следствии чего может произойти ухудшение финансового состояния организации.
- Увеличение количества исковых и претензионных заявлений из-за некавалифицированного исполнения сотрудниками организации своих обязанностей.

- 1.

Свот- анализ

SWOT- анализ, представляет собой особую форму изучения рыночной ситуации, оценку сильных и слабых сторон фирмы (внутренние показатели), потенциальные возможности и угрозы со стороны рынка, администрации, контролирурующих организаций и т.д. (внешние показатели).

Непосредственно на коммерческую деятельность ОАО «КВЭН» развитие научно – технического прогресса в области производства оказывает большое влияние; этот фактор значим для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания.

В настоящее время на территории Приморского края, действует большое число организаций, занимающихся аналогичной деятельностью, однако как показали исследования 80% из них являются филиалами ОАО «КВЭН».

Для проведения SWOT- анализа необходимо построить матрицу вероятностей/воздействий, в одной из которых необходимо спозиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на ОАО «КВЭН» (возможности), в другой – факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие (угрозы).

Таким образом, очевидно, какие из определенных внешних факторов имеют наибольшее положительное или отрицательное влияние ОАО «КВЭН», что представлено в таблице 9 и 10.

Таблица 9 - Возможности и угрозы

Возможности

Угрозы

Улучшение уровня жизни населения	Изменение покупательских предпочтений
Изменение рекламных технологий	Появление товаров- субститутов
Развитие информационной отрасли	Изменение правил ввоза продукции
Появление новых поставщиков	Сбои в поставках продукции
Снижение цен на сырье и готовую продукцию	Снижение уровня жизни населения
Снижение налогов и пошлин	Рост темпов инфляции
Снижение безработицы	Изменение уровня цен
Разорение и уход фирм- продавцов	Скачки курсов валют
Совершенствование технологии производства	Появление новых концернов
Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов
Неудачное поведение конкурентов	Рост налогов и пошлин
	Усиление конкуренции

Таблица 10 - Сильные и слабые стороны ОАО «КВЭН»

Сильные стороны	Слабые стороны
Достоверный мониторинг рынка	Сбои в снабжении
Отлаженная сбытовая сеть	Недостатки в рекламной политике
Широкий ассортимент продукции	Средний уровень цен
Высокий контроль качества	Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)
Высокая рентабельность	Не полная загруженность производственных мощностей
Рост оборотных средств	Неучастие персонала в принятии управленческих решений
Высокая квалификация персонала	Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений
Хорошая мотивация персонала	
Достаточная известность	

Для ОАО «КВЭН» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров. Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

- 1.

Разработка плана развития предприятия

Миссия компании — максимально удовлетворять потребность людей в рыбопродукции высокого качества.

Цель компании — долговременное и взаимовыгодное сотрудничество с нашими партнерами и коллегами, максимально долгое и успешное существование на рынке.

Таблица 11 - Резюме анализа внешних стратегических факторов (EFAS форма)

Факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Возможность расширить ассортимент продукции	0,05	2	0,1
Способность обслужить дополнительные группы потребителей	0,05	2	0,1
Возможность привлечения финансирования	0,10	3	0,3
Большой потенциал вторичного рынка (в том числе у инозаказчика)	0,10	3	0,3
Наличие ГОЗ (существует тенденция к увеличению доли)	0,05	2	0,1
Интерес инозаказчика к продукции российского ВПК	0,10	4	0,4

Большой потенциал предприятия	0,15 4	0,6
Возможность вступления НПО «Оптические системы и технологии»	0,15 4	0,6

Угрозы:

Потери и утечка данных, относящихся к коммерческой тайне	0,01 1	0,01
Увеличение темпов роста инфляции	0,02 2	0,04
Изменения в налоговом законодательстве	0,01 2	0,02
Потеря автономности вследствие роста ссудной задолженности	0,10 3	0,3
Дорогостоящее ужесточение технических требований	0,10 3	0,3
Обострение международной обстановки.	0,01 1	0,01
	1	2,88

Суммарная взвешенная оценка показывает готовность предприятия к угрозам внешней среды по 5-и бальной системе –2,88.

Прогнозирование конкурентных преимуществ на предприятии ОАО «КВЭН» осуществляется на основе:

- системного анализа конкурентных преимуществ и слабых сторон фирмы;
- системного анализа преимуществ, предоставляемых фирмой, услуг и товаров на стадии их жизненного цикла;

- системного анализа конкурентных преимуществ и слабых сторон конкурентов и предоставляемых ими услуг.

Эта классификация конкурентных преимуществ необходима для автоматизации процесса учета и анализа конкурентоспособности фирмы.

Сформулируем краткосрочные цели, связанные с маркетинговой деятельностью ОАО «КВЭН» относительно потребителей, сегментов, объема реализации, цен, распределения и продвижения:

- увеличение объема продаж,
- увеличение доли рынка и удержание имеющейся,
- увеличение степени удовлетворенности потребителей,
- разработка новых сегментов.

А также сформулируем цели, связанные с достижением конкретных финансовых показателей:

- повышение рентабельности;
- увеличение прибыли;
- обеспечение годового дохода от совокупного объема продаж.

Для разработки конкурентной стратегии ОАО «КВЭН» будет использоваться метод, основанный на экспертных и статистических оценках. В качестве экспертных оценок будут взяты данные из, проведенных во второй главе, SWOT-анализа и матрицы БКГ. За основу статистических данных используются данные из отчета о прибылях и убытках. После проведенных расчетов построим матрицу Джеренал Электрик МакКинзи и определим, какую конкурентную стратегию необходимо выбрать для более успешного развития ОАО «КВЭН».

Первым шагом в разработке стратегии является определение потенциальных угроз и возможностей. Определим возможности и угрозы для каждой стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) ОАО «КВЭН» на основе четырех балльной шкалы оценок (в качестве эксперта выступал директор ОАО «КВЭН»). Для оценки были выбраны следующие стратегические зоны хозяйствования: СЗХ 1 – услуги питания, СЗХ 2 – услуги размещения, СЗХ 3 – услуги сауны, СЗХ 4 – прочие услуги (тренажерный зал, конференц-зал, услуги прачечной и др.).

Таблица 12 – Оценка потенциальных угроз

Потенциальные угрозы	СЗХ 1	СЗХ 2	СЗХ 3	СЗХ 4
Форс-мажорные обстоятельства	3	2	3	2
Угрожающие перемены в законодательстве и политике	2	2	2	1
Появление более крупного конкурента	4	3	4	4
Забастовки	1	0	0	1
Изменение потребительского спроса	3	3	3	3
Инфляция	3	4	3	4
Снижение качества услуг	3	2	3	2
Срывы в поставке	3	4	4	3
Итого	25	25	24	24
Средний балл	2,5	2,5	2,4	2,4
Коэффициент угроз	2,45			
Нормативное значение	3,6			

Коэффициент потенциальных угроз – 2,45, значит степень влияния внешних факторов, на которые организация не может влиять, невелика. Но эти факторы не стоит упускать из виду и постоянно отслеживать.

Таблица 13 – Оценка потенциальных возможностей

Возможности	СЗХ 1	СЗХ 2	СЗХ 3	СЗХ 4
Выход на новые рынки	3	4	4	3
Расширение спектра услуг	3	4	4	3
Повышение качества услуг	4	4	4	2
Повышение квалификации персонала	4	3	3	4
Вертикальная интеграция	3	3	3	4
Горизонтальная интеграция	1	4	3	4
Репутация	3	3	4	4
Ноу-хау	3	4	3	4
Ускоренность конкурентов	2	3	3	2
Итого	30	36	35	33
Средний балл	3	3,6	3,5	3,3
Коэффициент возможностей	3,35			
Нормативное значение	2,8			

Возможности – факторы, которые способствуют деятельности организации. Их коэффициент – 3,35, степень возможностей для развития предприятия довольно

велика, и эти факторы необходимо использовать в полной мере.

Целью маркетинга при планировании продвижения является создание коммуникации между предприятием и потребителем с целью улучшения имиджа организации, результатом чего является увеличение спроса.

С целью удержания клиентов и стимулирования сбыта необходимо проводить различные мероприятия, характеризующие предприятие. Предварительный план мероприятий по продвижению услуг представлен в таблице 14.

Таким образом, основными целями компании ОАО «КВЭН» являются повышение прибыли за счет понижения издержек и увеличения спроса, а также повышение удовлетворенности клиентов и разработка новых сегментов. Оценивая эффективность предлагаемой стратегии необходимо учитывать прогнозные методы маркетинга, а также пожелания руководства исходя из отчетности предприятия.

Таблица 14 - План мероприятий рекламной деятельности предприятия

Мероприятие	Средства	Примечание
СМИ	Размещение рекламного модуля или информационной строки в газетах и бесплатных рекламно-информационных изданиях	А) Привлечение внимания к новому продукту индивидуального потребителя и организаций Б) Уделить особое внимание деловым изданиям типа «Деловая газета» В) Соперничество с конкурентами
Реклама на радио и телевидении	Рекламный ролик и бегущая строка на каналах «СТС» и «ТНТ»	Привлечение внимания к новому продукту индивидуального потребителя и организаций

Наружная реклама	Установка рекламного щита 3 x 6 м в центре города	Привлечение внимания новых потребителей
Реклама в интернете	Сайт в Интернете, баннеры на городских сайтах	Привлечение внимания к новым услугам индивидуального потребителя и организаций
Рекламные сувениры	Календари, буклеты, дисконтные карты с накопительными скидками	Гарантия повторных контактов
Социальная реклама	Спонсорство городских мероприятий	Создание имиджа не только продукта, но и фирмы

Реализация данных мероприятий будет способствовать укреплению позиций компании на рынке и достижению её стратегических целей.

Любое предприятие в своей деятельности не обходится без использования рекламы. Масштабы рекламной кампании зависят, как правило, от масштабов деятельности предприятия. Основная цель рекламы – стимулирование сбыта и увеличение объемов продаж, основные требования к рекламной кампании – максимум эффективности при минимуме затрат.

Цель предлагаемого мероприятия – оптимизация рекламного бюджета, то есть выбор такого соотношения используемых рекламных средств, которое позволило бы, с одной стороны, продолжить интенсивную рекламную кампанию, с целью позиционирования в качестве лидера отрасли, а с другой стороны – сократить затраты на рекламу, так как дальнейшее их наращивание является нецелесообразным.

Первое место в затратах на рекламу принадлежит телевизионной рекламе, которая является наиболее дорогостоящим рекламным средством. При этом реклама на радио и в газетах ненамного уступают телевизионной рекламе в эффективности и намного выигрывают по сравнению с ней в стоимости, что позволяет при равных затратах донести до потенциальных покупателей значительно больший объем информации. Следует также отметить, что эффективность рекламной кампании

зависит не только от выбранного рекламного средства, но и от качества рекламных материалов. Основываясь на указанных фактах можно рекомендовать руководству пересмотреть структуру используемых рекламных средств и в связи с этим произвести корректировку содержания рекламных материалов.

Поскольку компания ОАО «КВЭН» является известной на рынке г.Находка, то основная масса рекламных материалов должна выступать в роли напоминающей рекламы.

Что касается структуры используемых рекламных средств, то существует возможность сохранить интенсивность выхода рекламных объявлений при снижении общего объема затрат. Предлагаемый состав затрат на рекламу продемонстрирован в таблице 15.

Таблица 15 - Предлагаемый состав затрат на рекламу ОАО «КВЭН», тыс.руб.

Используемые рекламные средства	2017 г., тыс.руб.	2018 г., тыс.руб.	Отклонение абс.	Отклонение относ.
<i>Телевидение</i>				
1 квартал	43,5	27,0	16,5	37,9
2 квартал	43,5	27,0	16,5	37,9
3 квартал	43,5	27,0	16,5	37,9
4 квартал	43,5	27,0	16,5	37,9
Всего	174,0	108,0	66,0	151,6

Радио

1 квартал	19,0	22,0	- 3,0	- 15,7
2 квартал	19,0	22,0	- 3,0	- 15,7
3 квартал	19,0	22,0	- 3,0	- 15,7
4 квартал	19,0	22,0	- 3,0	- 15,7
Всего	76,0	88,0	- 12,0	- 62,8

Газеты

1 квартал	12,0	14,0	- 12,0	- 100
2 квартал	12,0	14,0	- 12,0	- 100
3 квартал	12,0	14,0	- 12,0	- 100
4 квартал	12,0	14,0	- 12,0	- 100
Всего	48,0	56,0	- 48,0	- 400

*Наружная реклама (щиты,
растяжки)*

1 квартал	25,5	25,0	0,5	1,9
2 квартал	25,5	25,0	0,5	1,9

3 квартал	25,5	25,0	0,5	1,9
4 квартал	25,5	25,0	0,5	1,9
Всего	102,0	100,0	2	7,6

Интернет сайт

1 квартал	2,0	1,5	0,5	25
2 квартал	2,0	1,5	0,5	25
3 квартал	2,0	1,5	0,5	25
4 квартал	2,0	1,5	0,5	25
Всего	8,0	6,0	2	100

Рекламные сувениры

1 квартал	2,5	2,0	0,5	20
2 квартал	2,5	2,0	0,5	20
3 квартал	2,5	2,0	0,5	20
4 квартал	2,5	2,0	0,5	20
Всего	10,0	8,0	2	80

Итого	418,0	368,0	50,0	- 123,6
-------	-------	-------	------	---------

Стоимость рекламы на телевидение в 2017 г. обойдется компании в 43,5 тысяч рублей за 3 месяца, 14,5 тысяч рублей за 1 месяц или 482 рубля в день. Реклама будет транслироваться каждый день бегущей строкой или рекламным роликом на каналах «СТС» и «ТНТ». Компания «КВЭН» планирует дать объявления на год. В 2018 г. компания «КВЭН» планирует уменьшить расходы рекламы на телевидение по сравнению с 2014 г. на 16,5 тысяч рублей, что в свою очередь сэкономит 66 тысяч рублей за год.

Реклама на радио в 2017 г. компании обойдется в 19 тысяч рублей за 3 месяца, 6 333 за 1 месяц или 204 рубля в день. Объявление будет выходить каждый день на радио волнах «Европы плюс». Компания «КВЭН» планирует дать объявления на год. В 2017 г компания «КВЭН» планирует увеличить расходы до 22 тысяч рублей за 3 месяца так как радио относительно недорогой способ рекламирования товаров и услуг; Радио – оперативное средство массовой информации; Радио не мешает заниматься другими делами; Радиосообщения найдут потребителя везде.

Объявления в газеты обойдутся компании «КВЭН» в 12 тысяч рублей за 3 месяца, 4 тысячи за месяц. Газета будет выходить раз в неделю. Компания «КВЭН» планирует дать объявления на год. В 2018 г. компания «КВЭН» планирует увеличить расходы на 2 тысячи рублей, так как Газеты – это одно из лучших средств проведения рекламной компании для организации, которая желает иметь большой круг клиентов. Реклама в газете позволяет донести до клиента необходимую вам информацию, такую, как цены на товар, акции и скидки, характеристики продаваемой продукции и т.д.

Наружная реклама (щиты, растяжки) обойдутся компании в 25,5 тысяч рублей за 3 месяца, 8,5 тысяч рублей в месяц. Наружная реклама будет располагаться Адрес: г. Находка, ул. Ленинская. Компания «КВЭН» планирует дать объявления на год. В 2086 г. компания «КВЭН» планирует уменьшить расходы до 25 тысяч рублей, что в свою очередь сэкономит 2 тысячи за год.

Интернет – реклама в 2017 г. обойдется предприятию в 2 тысячи рублей за 3 месяца, 666 рублей за 1 месяц. Реклама будет размещена на сайтах города Находки. Компания «КВЭН» планирует дать объявления на год. В 2018 г компания «КВЭН» планирует уменьшить расходы до 1,5 тысячи рублей что позволит сэкономить 2,0 тысячи рублей за год.

Рекламные сувениры в 2017 г. обойдутся компании «КВЭН» в 2,5 тысячи рублей за 3 месяца. В 2018 г. компания решит уменьшить расходы до 2,0 тысяч рублей, что позволит сэкономить 2,0 тысячи рублей за год.

При реализации рекламных акций – компания «КВЭН» надеется привлечь новых клиентов, обеспечить устойчивый спрос, создать имидж предприятию и увеличить доход.

Таким образом, изменение структуры затрат на рекламу позволит при неизменной интенсивности выхода рекламных объявлений снизить общий объем затрат на 50 тыс. руб., или на 11,2%. В данном случае компания ОАО «КВЭН» получит экономию затрат на рекламу, включаемых в себестоимость товаров и услуг, что, в свою очередь, будет способствовать соответствующему увеличению валовой прибыли.

Итак, основными мероприятиями, направленными на совершенствование маркетинговой деятельности, будет являться – разработка рекламной кампании конкретного продукта.

Заключение

Анализ процессов управления в ОАО «КВЭН» включает разработку маркетинговой стратегии, рекламной компании, анализ конкурентов, выявление потребности в капитальных вложениях и др. Соотношение текущего финансирования и накопления капитала – наиболее важный момент в финансовой деятельности предприятий. Анализ процессов управления заключается в выявлении пределов расширения производства, прогнозировании инновационных вариантов развития, поиске альтернативных путей и вариантов принятия решений, выборе новых направлений финансирования.

В качестве конкретных маркетинговых мероприятий определены следующие организационные «перестановки»:

- Введение отдела маркетинговых исследований, объединяющего в себе группы экономики, ценообразования, анализа и планирования;
- Создание широкомасштабной рекламной компании
- Совершенствование системы качества предоставляемых услуг.

Усовершенствованная структура управления обеспечит единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом.

Следует отметить, что эффект от предложенных мероприятий достигнут в полном объеме. Если предприятие ОАО «КВЭН» воспользуется предложенной стратегией, то ему обеспечено привлечение новых клиентов, устойчивый спрос на предлагаемую продукцию, создание имиджа предприятию и увеличение дохода.

Список использованных источников

1. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
2. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
3. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 186 с.
4. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. - 192 с.
5. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
6. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
7. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2010. - 233 с.
8. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
9. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
10. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
11. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Ю.А. Маленков. - М.: Проспект, 2011. - 224 с.
12. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
13. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.

14. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
15. Пирс, II Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс II, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
16. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
17. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
18. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
19. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.