

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной работы продиктована тем, что в сложившихся современных кризисных условиях рыночной экономики возникает объективная необходимость перестройки системы управления компании и их сегментами деятельности, а также улучшения качества основных функций путем их развития в стратегической направленности во временном и пространственном аспектах.

В современных условиях экономических взаимоотношений особенное место занимает маркетинг в качестве системы управления производственно – сбытовой деятельностью организации, данная система ориентирована прежде всего на более эффективное удовлетворение потребительских потребностей.

Для того чтобы выжить и эффективно функционировать в условиях жесткой конкуренции каждая фирма стремится сделать все возможное для повышения конкурентоспособности как самой фирмы, так и её товаров (услуг). Это не возможно без знаний маркетинга. Но владеть знаниями маркетинга недостаточно, а важно уметь правильно применять эти знания в деятельности конкретной фирмы.

Главной задачей, планирования на предприятии, является обеспечение согласованной и бесперебойной работы его на протяжении всего периода функционирования. Аппаратом, обеспечивающим решение поставленной задачи, является максимально возможная ориентация на использование интенсивных факторов ведения производства.

В процессе разработки планов выполняется множество различных расчетов по техническому и экономическому обоснованию целого ряда плановых показателей. Перед составлением планов проводят глубокий анализ экономических и производственных показателей работы предприятия. Анализ производственной деятельности хозяйства в целом, отдельных его отраслей и производственных подразделений за прошлые годы помогают вскрыть неиспользованные резервы, выявить недостатки и наметить пути их устранения.

Цель работы – стратегический анализ предприятия.

Достижение поставленной цели обуславливает решение следующих задач:

- изучить теоретические основы стратегического анализа;
- провести стратегический анализ предприятия.

Объект исследования: ООО «СПКПРОМ».

Предмет исследования: экономическое обоснование развития ООО «СПКПРОМ».

1. Теоретические основы стратегического анализа

1.1. Сущность основных понятий стратегического анализа

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Словари не помогали, т.к. следуя военному словоупотреблению, они все еще определяли стратегию как «науку и искусство разворачивания войск для боя» [11, с.109].

В настоящее время существует множество определений стратегий. По мнению В.Д.Марковой и С.А.Кузнецовой "стратегия"- это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения [17, 18].

Существует несколько отличительных черт стратегий:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким – либо немедленным действием.
2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска.
3. Необходимость стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

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

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация.

Иначе говоря, стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Таким образом, понятие «стратегия» целесообразно заменить системным понятием «стратегическое управление» [4, 109].

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-70х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса [2, с.114].

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы стратегического анализа, стратегического выбора и реализации стратегии (рис. 1.1).

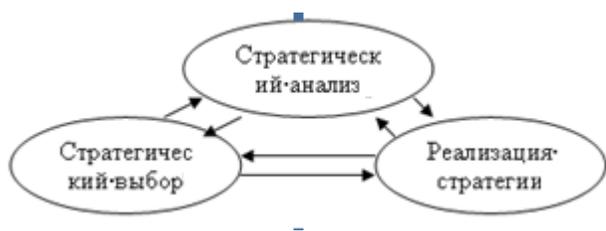


Рис.1.1 - Этапы стратегического менеджмента [22, с.64]

Этап стратегического анализа интерпретирует стратегическое положение организации с помощью, во-первых, определения изменений, которые возникали в экономическом окружении, и выявления их воздействия на организацию и ее деятельность, во-вторых, определения преимуществ и ресурсов организации в зависимости от этих изменений [25, с.206].

Основная цель стратегического анализа - оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Одним из результатов стратегического анализа является определение общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании целей определяются задачи. Они используются для представления показателей стратегического планирования. Представленные в письменной форме показатели могут иметь финансовую или же нефинансовую природу. Финансовые показатели выражены в цифрах, удобны для сравнения сильных и слабых сторон различных вариантов стратегического развития, с их помощью легко осуществлять контроль [7, с.62].

Можно выделить три компонента стратегического анализа.

1. Цель и задачи. Этот первый компонент стратегического анализа определяет цель, основные задачи, властные отношения внутри организации. Цель и основные задачи составляют фон, в условиях которого формулируются предполагаемые стратегии, а также критерии, по которым они оцениваются.

Цель определяет смысл существования организации и характер ее деятельности. Основные задачи устанавливают, что организация намерена выполнить в среднесрочном и долгосрочном плане для достижения цели.

2. Анализ внешней обстановки. Вторым компонентом стратегического анализа является исследование внешней обстановки или характеристик внешней среды, в которой действует организация. Организация существует на фоне сложной внешней обстановки, которая включает множество элементов (политические, технологические, социальные и экономические). Внешняя обстановка претерпевает значительные изменения, что ставит перед организацией стратегические вопросы.

Необходимо провести различие между двумя взаимосвязанными средами: микро- и макросредой организации. Микросреда – это непосредственная или отраслевая среда, т.е. та обстановка, в которой действует организация [9, с.115]. Ей соответствует понятие «ближнее окружение» организации. Оно включает оценку конкурентной структуры отрасли, а также ключевых параметров развития отрасли. Микросреда является специфической для данной организации, каждая организация обладает своей собственной микросредой, представляющей уникальное сочетание действующих факторов.

Макросреда предполагает изучение макроэкономических, социальных, юридических, международных и технологических факторов, которые могут влиять на организацию. Макросреда одинакова для всех работающих в ней организаций.

Внешняя обстановка должна быть определена в точных и ясных терминах. Добиться этого можно, формулируя соответствующим образом вопросы, на которые необходимо ответить в процессе исследования, которое должно затронуть следующие аспекты [6, с.43].

Покупатель и рынок. Необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- является ли покупатель конечным пользователем продукции?
- какова ценовая чувствительность различных видов продукции?

Атмосфера деятельности. Полезная информация может быть получена с помощью следующих вопросов:

- находится ли деятельность в состоянии расширения, сокращения или спада?
- легко или трудно получить денежные средства от кредитных организаций?

Конкуренты. Ответы на приведенные ниже вопросы разработчикам стратегии оценить конкурентное положение организации:

- каков уровень конкуренции в отрасли?
- какой процент от выручки конкуренты тратят на рекламу?

Внешняя обстановка может создавать возможности или угрозы для организации. Развивая эту мысль, американские теоретики менеджмента Г. Джонсон и К. Скулз (1989) указывают, что внешняя среда с точки зрения перспективы стратегического управления представляет две основные проблемы. Первая – формирование обоснованной точки зрения на общее или основное воздействие внешней обстановки. Вторая – сложность попыток проанализировать влияние каждой переменной среды [24, с.104].

3. Анализ внутренних ресурсов. Третий компонент стратегического анализа. Он определяет комплектность и качество ресурсов, имеющих в распоряжении организации по направлениям ее деятельности. Простым методом исследования внутренних ресурсов является учет ключевых преимуществ и недостатков организации. Более сложный путь – это использование концепции "цепочки

образования стоимости" [24, с.105].

Цель анализа состоит в том, чтобы разработать общую картину внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор. Внутренний анализ сосредотачивается на двух областях: выявление сильных и слабых сторон организации и определение ожиданий и возможностей влиять на процесс стратегического планирования владельцев и персонала. Работники являются важным объектом этапа внутреннего анализа.

1.2. Виды стратегического анализа

Результаты анализа внутреннего состояния компании и состояния внешней среды позволяют оценить соответствие возможностей предприятия рыночным возможностям, на основе чего разрабатываются обоснованные программы развития компании и ее поведения на рынке, принимаются решения по набору стратегических зон хозяйствования.

Используются различные аналитические инструменты, к которым, в частности, относится SWOT- анализ, профиль среды, SNW - анализ, PEST - анализ [1, с.52]. Рассмотрим каждый в отдельности.

Проанализируем эти виды подробнее.

Swot – анализ.

Для того, чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT- анализ. SWOT- анализ- это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны(strengths) – преимущества;

Слабые стороны(weaknesses) – недостатки;

Возможности (opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

Определить основное направление развития предприятия (его миссию)

Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT);

Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей организации)

Проведение SWOT - анализа сводится к заполнению матрицы SWOT- анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы [16, с.9].

Сильные стороны организации - то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки [21, с.55].

Слабые стороны организации - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит организацию в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести пример: слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса [7, с.13].

Рыночные возможности - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести: ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы - это события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на организацию. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости [22, с.69].

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими товарами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина - дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка. После того как конкретный список слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (табл.1.1)

Таблица 1.1

Матрица SWOT [18, с.364]

Возможности Угрозы

- | | |
|----|----|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |

Сильные стороны

- | | | |
|----|----------|----------|
| 1. | | |
| 2. | Поле СИВ | Поле СИУ |
| 3. | | |

Слабые стороны

- | | | |
|----|----------|----------|
| 1. | | |
| 2. | Поле СЛВ | Поле СЛУ |
| 3. | | |

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы [18, с.364].

На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможность); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможность); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу [2, с.113].

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Для успешного анализа окружения организации методом SWOT важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации [4, с.54].

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (табл.1.2)

Таблица 1.2

Матрица возможностей [9, с.233]

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать.

Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов. Похожая матрица составляется для оценки угроз (табл.1.3).

Таблица 1.3

Матрица угроз [9, с.234]

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	"легкие ушибы"
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ

Низкая

ПОЛЕ НР

ПОЛЕ НК

ПОЛЕ НТ

ПОЛЕ НЛ

Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, "легкие ушибы").

Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая) [5, с.101].

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК, и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие [25, с.71].

Составление профиля среды.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (табл.1.4) выписываются отдельные факторы среды.

Таблица 1.4

Профиль среды [9, с.235]

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность Влияния С	Степень важности, $D=A*B*C$
---------------	-------------------------	---------------------------	--------------------------	-----------------------------

1.

2.

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3- большая, 2- умеренная, 1- слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3- сильное, 2- умеренное, 1- слабое, 0- отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1- позитивная, -1- негативная [5, с.102].

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего.

SNW- анализ- это усовершенствованный SWOT-анализ.

- Strentght (сильная сторона),
- Neutral (нейтральная сторона),
- Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон по матрице SWOT- анализа, SNW- анализ так же предлагает среднерыночное состояние (n). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что "зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в

состоянии S"

Для составления SNW- анализа также заполняется табличная форма, которой предшествуют все этапы подготовки, перечисленные выше в методике SWOT-анализа. Ниже приведена примерная форма анализа в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Матрица SNW- анализа [8, с.75]

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции	Сильная Нейтральная Слабая		
		(S)	(N)	(W)
Стратегия организации				
Бизнес стратегия				
Оргструктура				
Финансы				
Продукт, как конкурентоспособность				
Информационная технология				
Инновации, как способ к реализации на рынке продуктов				

Pest – анализ.

Часто для анализа макросреды используется методика STEP- анализа. Термин "STEP" означает анализ макросреды, основывающийся на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов [5, с.107].

Существует два основных варианта STEP- и PEST- анализа. Различие их в том, что в варианте STEP- анализа на первом месте находятся социальные и технологические факторы. В PEST- анализе на первое место выходят политические и экономические факторы.

Вариант STEP- анализа используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты - учет социальных и технологических факторов. Для анализа макросреды в тех странах, где экономика слабо развита и находится в переходном периоде, применяют форму PEST- анализа, где на первом месте факторы политики и экономики. В российских условиях применяется STEP - анализ.

При выборе первого или второго варианта критерием выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга [14, с.119].

Таким образом, PEST- анализ- это инструмент, предназначенный для выполнения:

- политических (POLICY),
- экономических(ECONOMY),
- социальных(SOCIETY),
- технологических(TECHNOLOGY) [1, с.87].

Аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для ее деятельности.

Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST- анализа.

Последним фактором является технологическая компонента. Целью ее исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами и потерь рынка, а также появление новых продуктов.

Важным при проведении PEST- анализа является требование системности стратегического анализа каждой из четырех указанных компонент, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны [14, с.56].

Данный вид анализа может проводиться с использованием различных форматов, часто это два варианта: простая четырехпольная матрица, внешний вид которой приводится ниже (табл.1.6) и табличная форма STEP- анализа (см. табл. 1.7). Каждый из этих вариантов имеет преимущества и недостатки. Выбор способа проведения анализа зависит от целей анализа, степени готовности экспертов и целого ряда других факторов.

Методика STEP- анализа дает наибольший результат, если анализ проводится регулярно с использованием одинакового формата. В этом случае фиксирует показатели динамики факторов и их влияние на предприятие.

Таблица 1.6

Четырехпольная матрица STEP -анализа [11, с.123]

Политические факторы	Экономические факторы
----------------------	-----------------------

1.	1.
2.	2.
3.....	3.....

Социальные факторы	Технологические факторы
--------------------	-------------------------

1.	1.
2.	2.

В итоге можно получить так называемую модель реакции конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды. Это не что иное, как своего

рода модель опыта, которая может позволить повысить качество принятия всех видов решений предприятия [2, с.129].

Таблица 1.7

Табличная форма для проведения STEP- анализа [11, с.124]

Группа факторов	События/ факторы	Опасность/ возможность	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на комп-анию	Программа действий
Политические	1.					
	2.					
Экономические	1.					
	2.					
Социальные	1.					
	2.					
Технологические	1.					
	2.					

Изложенный выше материал дает возможность утверждать, что элементы внутренней и внешней среды организации тесно переплетены и зависят друг от друга. Внешняя среда обеспечивает организацию входящими ресурсами. Благодаря обратной связи на выходе организация получает информацию для оценки результатов и последующего выбора входящих ресурсов. Взаимодействие организации и внешней среды позволяет уменьшить присущую каждой системе энтропию. Именно во внешней среде находятся ресурсы и возможности для дальнейшего развития организации [18, с.174].

Можно говорить о том, что управление организацией определяется двумя факторами: особенностью производственного процесса; характером внешней среды.

Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора, который становится определяющим. Поэтому анализ внешней среды - очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс. Он требующий внимательного отслеживания происходящих процессов, их правильной оценки и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что не зная среды, организация не сможет существовать [13, с.95].

Таким образом, основу стратегического управления составляют методы стратегического анализа, среди которых можно отметить: SWOT- анализ, SNW - анализ, PEST - анализ.

В зависимости от планов организации по реализации той или иной стратегии, целей его дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

2. Стратегический анализ предприятия

2.1. Краткая характеристика предприятия

В качестве исследуемого предприятия выступает компания ООО «СПКПРОМ» зарегистрирована 16 августа 2016 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Руководитель организации: генеральный директор Даценко Андрей Анатольевич. Юридический адрес ООО «СПКПРОМ» - 115184, город Москва, улица Татарская Б., дом 21 строение 4, э 1 пом 15.

Основным видом деятельности является «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями», зарегистрировано 19 дополнительных видов деятельности. Организации ООО "СПКПРОМ" присвоены ИНН 7751026125, ОГРН 1167746768639, ОКПО 04013092.

Миссия ООО «СПКПРОМ» заключается в следующем: ООО «СПКПРОМ» создано с целью предоставления автомобильных запчастей различным сегментам российского населения.

Деятельность предприятия регламентируется всеми уставными документами. Целью деятельности общества служит извлечение финансовой прибыли.

Также, ООО «СПКПРОМ» обладает гражданскими правами и несет все обязанности, которые необходимы для непосредственной реализации любых типов деятельности, разрешенных действующим законодательством. ООО «СПКПРОМ» сформировано без ограничения срока деятельности и функционирует с момента его официальной регистрации. У Общества есть круглая печать, она включает в себя полное наименование на русском языке и территориальное месторасположение. Кроме этого, у Общества имеются соответствующие штампы и бланки со собственным наименованием, есть эмблема и иные аналогичные средства визуальной идентификации. Кроме этого, Общество имеет свой личный фирменный товарный знак.

2.2. Анализ внешней среды ООО «СПКПРОМ»

Анализ макросреды, либо среды косвенного влияния, можно произвести по методике PEST (political, economic, social, technological), он включает следующие группы факторов.

Политические. Производится анализ намерений государственной власти в взаимоотношениях развития общества; анализируются отношения правительства по отношению к разным направлениям экономики и регионам государства; возможные изменения в действующем законе; устойчивость действующей политической системы и отношение к ней граждан; сила оппозиции; межгосударственные отношения.

Экономические. Подвергается исследованию образование, а также последующее распределение ресурсов. Берутся в учет такие показатели: общий уровень хозяйствующего развития, природные ресурсы, уровень развития конкурентных взаимоотношений; динамика инфляции; уровень безработицы; производительность труда; нормы налогового обложения; стоимость рабочей силы и т.п.

Социальные. Эти факторы прежде всего определяют оказываемое воздействие на бизнес социальных явлений и процессов, таких как, отношение граждан к труду и качеству жизнедеятельности; устоявшиеся в обществе обычаи, верования, а также ценности; демография; уровень образования; мобильность граждан и т.п.

Технологические. Подвергаются анализу возможные перспективы развития науки, техники, технологии, имеющие значение для производства новой товарной продукции, совершенствования организации индивидуальной деятельности.

Основные факторы косвенного воздействия и их проявления наглядно продемонстрированы в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Факторы дальнего окружения внешней среды ООО «СПКПРОМ» и их проявления

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на предприятие
1. Экономические	1.1 Уровень доходов населения	Уровень продаж напрямую зависит от доходов населения.	Влияет, на данный момент уровень доходов населения возрастает, для данного предприятия это благоприятно.
	1.2 Замедление роста рынка	Для рынка в период замедления роста продаж необходимо пересмотреть приоритеты маркетинга.	Влияет. На данный момент замедления роста рынка не наблюдается.

1.3 Колебание рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов	Колебания курса валют служат не только для определения цен на экспортную продукцию. Кроме того они служат основной формирования адекватной рыночной конъюнктуры.	Влияет, валютные курсы сейчас колеблются достаточно сильно, что мешает формированию адекватной рыночной конъюнктуры.
1.4 Инфляция	Инфляция — это обесценение денег, снижение их покупательной способности. Инфляция проявляется не только в повышении цен.	Влияет. Инфляция в РФ в 2019 году составила 3,1%. Это негативно сказывается на предприятии.
1.5 Уровень безработицы	Процент безработных от общего количества гражданской рабочей силы.	Уровень безработицы в декабре 2019 г составил 4,6% На данное предприятие это мало влияет.

1.6 Цена рабочей силы	<p>Денежное выражение стоимости специфического товара — Рабочая сила, выступающее в превращенной форме заработной платы.</p>	<p>Влияет. От этого напрямую зависит доход предприятия.</p>	
	<p>2.1 Правительственная стабильность</p>	<p>Изменение законодательства позволяет воспользоваться благоприятными возможностями для завоевания ниш на рынке, расширение сферы деятельности.</p>	<p>Влияет. Этот фактор является возможностью укрепить позиции на рынке.</p>
2. Политические	<p>2.2 Налоговая политика</p>	<p>Правительственная политика, один из основных методов вмешательства государства в экономику с целью уменьшения колебаний бизнес-циклов и обеспечения стабильной экономической системы в краткосрочной перспективе.</p>	<p>Влияет. Налоги фирмы принимают как очередные затраты на единицу продукции, что заставляет их сократить предложение своего товара.</p>

	3.1 НТП	Совершенствование производства.	Влияет. По явление новых видов канцелярских изделий, совершенствование технологий сбыта и продвижения.
3. Технологические	3.2 Защита интеллектуальной собственности	Закреплённое законом временное исключительное право, а также личные неимущественные права авторов на результат интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации.	Влияет не сильно.
4. Социальные	4.1 Активность потребителей	Активность потребителей на прямую влияет на доход фирмы.	Сейчас активность покупателей довольно высокая, что хорошо сказывается на прибыли.
	4.2 Возрастающие потребности населения	Возрастающие потребности населения на прямую влияют на доход фирмы.	Сейчас наблюдается возрастание потребностей населения, что хорошо сказывается на прибыли.

Базируясь на указанных выше в таблице 2.1 данных, можно назвать такие недостатки:

- возможности для новшеств в качестве товаров;
- потребность в расширении рынков сбыта товарной продукции;
- потребность совершенствования способов найма в области взаимосвязей с общественностью;
- потребность автоматизации учета.

Сильные стороны предприятия:

- возможности для инноваций в сфере качества товарной продукции;
- исполнение рекламной деятельности и качественное исполнение заказов клиентов.

Анализировать среду непосредственного окружения необходимо в первую очередь изучая потребителей, поставщиков, а также конкурентов.

Потребители. Важно выявить факторы, определяющие торговую силу потребителей, к ним относятся: уровень зависимости покупателя от продавца; величина закупок; степень информированности потребителя; существование замещающих товарных продуктов; ценовая стоимость перехода к иному продавцу; чувствительность потребителя к стоимости; основные требования к качеству, марке; доходы покупателей; социально-технические и поведенческие особенности покупателей.

Поставщики. Факторы, квалифицирующие непосредственное поставщиков на продуктивность деятельности предприятия: уровень специализации поставщика; цена перехода к иному потребителю; значимость производимых продаж; стоимость и качество товарной продукции; график поставок; пунктуальность и обязательность исполнения всех условий поставки.

Конкуренты. Исследование конкурентов представляет собой наиважнейшую часть проведения анализа. Тут нужно прежде всего выделить реальных и потенциальных конкурентов. Определить их главные цели; специфику разработки, производства, рекламы и реализации товарной продукции; материальное положение; конкурентные достоинства; взаимоотношение с этим предприятием.

Итоги анализа факторов прямого влияния внешней среды продемонстрированы наглядно в виде таблицы 2.2.

Таблица 2.2

Факторы ближнего окружения ООО «СПКПРОМ» и их влияние на компанию

Группа факторов	Фактор	Его проявление и влияние
	Возраст	18 лет и старше
	Пол	Не имеет значения
	Уровень образования	Не имеет значения
Покупатели	Статус, социальное положение	Чем выше, тем стоимость покупки выше
	Спрос	Чем выше, тем выше уровень продаж
	Платежеспособность	Чем выше, тем стоимость покупки выше
	Ценовая политика	Чем ниже, тем выгоднее
Поставщики	Уровень качества	Чем лучше, тем выгоднее
	Степень удаления	Чем ближе, тем выгоднее

Своевременность
исполнения поставок Чем лучше, тем выгоднее

ООО «ШинАвто»

Преимущества Удобное месторасположение

Ценовая политика Средняя

Рынок сбыта Один магазин

Конкуренты

ООО «Авто-курс»

Преимущества Удобное месторасположение

Ценовая политика Высокая

Рынок сбыта Несколько магазинов

Серьезных прямых конкурентов у ООО «СПКПРОМ» достаточно, однако, не любой магазин в состоянии представить такой внушительный ассортимент автозапчастей и соответствующих товаров. Главными конкурентными факторами магазинов служат следующие: месторасположение, ценовая политика, рынок сбыта.

Следовательно, анализируемый нами магазин продажи автозапчастей имеет огромный ряд преимуществ если сравнивать с аналогичными магазинами организаций-конкурентов и не уступает им.

2.3. Анализ внутренней среды ООО «СПКПРОМ»

Организационная структура управления ООО «СПКПРОМ» по своему строению и функционированию является линейно-функциональной.

Директор

Начальник торгового отдела

Главный бухгалтер

Начальник отдела доставки

Торговый отдел

склад

Отдел доставки

бухгалтерия

Рис. 2.1 - Организационная структура ООО «СПКПРОМ»

Как следует из вышеуказанной схемы, эту структуру можно отнести к типу линейно-функциональных. Это одна из классических компаний, являющаяся комбинацией линейной и функциональной структур.

Так, основой данной схемы служат прежде всего линейные подразделения, производящие на предприятии основополагающую деятельность и обслуживающие их особые функциональные подразделения, формируемые на «ресурсной» основе.

Исполнительным органом ООО «СПКПРОМ» является Директор, назначаемый Общим собранием Общества сроком на 5 календарных лет. Директор является подотчетным Общему собранию и представляет исполнение его управленческих решений. Директор разрешает все основные вопросы функциональности общества, за исключением непосредственно определенных к компетенции Общего собрания участников. Он направляет и производит контроль над работой своих подчиненных действующих служб.

В непосредственном подчинении директора находятся: главный бухгалтер, начальник торгового отдела, начальник отдела доставки.

Служба торгового отдела в организации ориентируется на потребности носителей платежеспособного спроса в качестве основы для достижения заданных целей

организации. Исходя из этого, когда отдел подписывает соглашения на поставку товарной продукции, он берет в учет все пожелания заказчиков, и, если в чем-то аппарат является недоработанным, этим занимается непосредственно отдел маркетинга.

Анализ продукции и сбытовой политики фирмы

Магазин работает также с такими поставщиками как ООО «Пром-сервис», ТК «Сфера», ООО «Орбита» и другими.

Со всеми поставщиками заключены договора поставок для обеспечения бесперебойного снабжения магазина необходимой продукцией на принципах планомерности, ритмичности, оперативности, экономичности, централизации и технологичности.

Планомерность поставок осуществляется на основе разработанных графиков доставки с учетом товарооборота и нормативов товарных запасов.

Далее, такие группы ассортимента как: Автокосметика, Автомагнитолы, Свечи зажигания, Шаровые, Тяги рулевые, Тяги стабилизаторов, Фильтры, Подшипники, дают предприятию относительно стабильную выручку, их рентабельность стоит, как показывает практика, на достаточно высоком уровне.

Наиболее «проблемными» можно назвать: Тормозные цилиндры, Термостаты, Радиаторы.

На данную группу товаров установлена весьма высокая закупочная цена, при том что этот товар имеет относительно низкий спрос их можно назвать не рентабельными, а с течением времени, если взять в учет и расходы на хранение и убыточными.

Анализ возможных перспектив товарной продукции можно произвести с помощью матрицы БКГ. Данную матрицу разработал основатель Бостонской консалтинговой группы Брюс Д. Хендерсен еще в начале 70-х годов предыдущего века. Цель матрицы БКГ заключается преимущественно в анализе актуальности продуктов организации отталкиваясь от роста рынка этой продукции и непосредственно занимаемой им доли. Матрица БКГ имеет еще одно название – «Рост- доля рынка».

Таблица 2.3

Расчеты для построения матрицы БКГ

Наименование продукции	Объем реализации, тыс.руб.		Прибыль 2019г.	Доля рынка 2019 г., %	
	2018	2019		фирмы	конкурентов
Автомасла	1735	1804	195	27	73
Тормозные шланги	2044	2156	218	29	71
Ремни ГРМ	2319	2613	312	21	79
Аккумуляторы	2916	3107	452	38	62

Анализ таблицы 2.3 позволяет сделать вывод, что лидерство в продаже всех лет удерживают аккумуляторы (452 тыс.руб.).

Темп роста, %

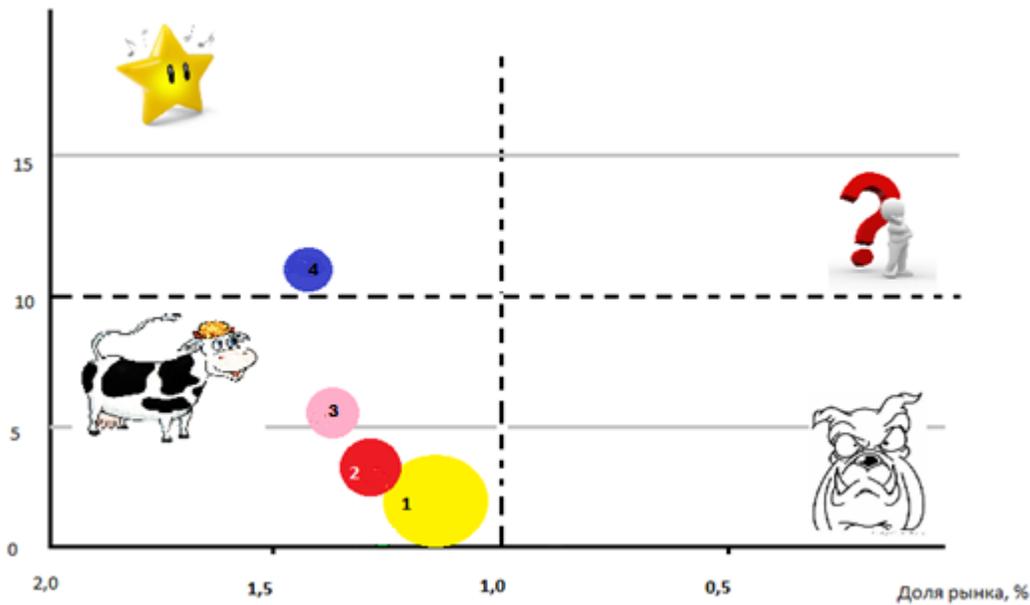


Рис. 2.3 - Матрица БКГ

Таким образом, к дойным коровам относятся аккумуляторы, к звездам – тормозные шланги, себя окупают ремни ГРМ, а автомасла требуют инвестиций.

ООО «СПКПРОМ» является полноценным оптово-розничным предприятием, а это значит, что работа по закупкам ведется с разными поставщиками (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Анализ объемов поставок разных поставщиков в ООО «СПКПРОМ»

Поставщик	Вид поставляемой продукции	2018		2019		Отклонение (+, -)	Темп роста, %
		Объем поставок, тыс. руб.	Уд. вес поставок в общем объеме, %	Объем поставок, тыс. руб.	Уд. вес поставок в общем объеме, %		
ЗАО «Запчасти»	автозапчасти	1521,7	72,6	1855,2	72,8	+333,5	121,9
ЗАО «Мотор»	--	57,1	2,7	64,7	2,5	+7,6	113,3
ОАО «ПТС»	--	160,8	7,6	198,8	7,8	+38	123,6
ОАО «Комета»	--	35,9	1,7	40,8	1,6	+4,9	113,6
ЗАО «Мирус»	--	118,5	5,6	146,3	5,7	+27,8	123,5

ООО							
«Пром-сервис»	--	97,3	4,6	104,3	4,2	+7	107,2
ТК «Сфера»	--	71,9	3,4	89,2	3,5	+17,3	124,1
ООО «Орбита»	--	25,4	1,2	34,2	1,3	+8,8	134,6
Мелкий опт	--	12,7	0,6	15,3	0,6	+2,6	120,5
ИТОГО:		2101,3	100	2548,4	100	+447,1	

Анализ данных таблицы показывает, что большую долю в поставках 2018 и 2019 года занимает ЗАО «Запчасти», т.к. именно она является основным и единственным поставщиком запасных частей в ООО «СПКПРОМ». Поставки данной продукции в общем объеме поставок за 2018 и 2019 годы составили 72,6% и 72,8% соответственно.

Еще одним наиболее значимым поставщиком является ЗАО «Комета». Доля его поставок составили 5,6% и 5,7% соответственно в 2018 и 2019 году. На рисунке приведен классификатор материалов, из которых изготавливаются ювелирные изделия. Наибольшее их количество изготовлено из сплавов на основе меди и драгоценных металлов. В меньшей степени используются сплавы на основе алюминия и цинковые сплавы.

Рентабельность основных ассортиментных групп рассмотрим в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Рентабельность основных ассортиментных групп ООО «СПКПРОМ»

Наименование ассортиментной группы	Рентабельность, %		
	2017	2018	2019
Шаровые	22,7	17,9	22,5
Тяги рулевые	36,2	25,4	20,3
Тяги стабилизаторов	140,3	190,4	226,0
Фильтры	18,3	17,9	20,3
Подшипники	24,8	17,9	18,0
Свечи зажигания	10,6	21,1	25,8
Стойки	18,3	-23,1	20,3
Пыльники	18,3	17,9	19,8
Тормозные колодки	17,6	17,2	20,3
Тормозные накладки	20,6	15,5	15,2
Литые диски	18,3	17,9	20,3
Автосигнализации	18,3	17,9	20,3
Автомагнитолы	51,0	17,9	20,3

Автокосметика

63,4 17,9 59,5

Анализ таблицы 2.5 позволяет сделать вывод, что такие ассортиментные группы как: Автокосметика, Автомагнитолы, Свечи зажигания, Шаровые, Тяги рулевые, Тяги стабилизаторов, Фильтры, Подшипники, дают предприятию относительно стабильный доход, их рентабельность стоит на весьма высоком уровне.

Более, так сказать, проблемными, являются: Тормозные цилиндры, Термостаты, Радиаторы.

На данную группу товаров установлена весьма высокая закупочная цена, при том что этот товар имеет относительно низкий спрос их можно назвать не рентабельными, а с течением времени, если взять в учет и расходы на хранение и убыточными.

Произвести эффективное управление штатным персоналом на предприятии не представляется возможным без адекватной и важной информации. Исходя из этого, действующие отделы человеческих ресурсов постоянно занимаются сбором необходимых данных, которые квалифицируют в первую очередь самые разные аспекты состояния персонала компании, и производят их тщательный анализ.

Динамика трудовых ресурсов наглядно продемонстрирована в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Динамика трудовых ресурсов в ООО «СПКПРОМ»

Показатели	на 01.01.17	на 01.01.18	на 01.01.19	Абсо- лютное отклонение	Относи- тельное отклонение, %
1. По половому признаку					
а) мужчины	17	19	17	-2	89,5
б) женщины	15	15	16	1	106,7

2. По возрастным группам,

а) до 30 лет	9	9	8	-1	88,9
б) 30 - 34	11	11	12	1	109,1
в) 35 - 39	6	8	7	-1	87,5
г) 40 - 50	6	6	6	0	100,0

3. По профессиональной

категории:

а) руководители	5	6	6	0	100,0
б) специалисты	13	12	11	-1	91,7
в) рабочие	14	16	16	0	100,0

4. По уровню образования,

а) высшее	5	9	10	1	111,1
б) незаконченное высшее	3	2	1	-1	50,0

в) среднее специальное	16	16	17	1	106,3
г) среднее общее	8	7	5	-2	71,4

На основе полученных данных таблицы 2.6 можно следующим образом охарактеризовать трудовой потенциал организации. Соотношение женщин и мужчин поменялось следующим образом:

- в 2018 году трудовой коллектив состоял на 44,1% из женщин и 55,9% из мужчин;
- в 2019 году это соотношение составило 48,5% - женщины и 51,5% - мужчины, т.е. к концу отчетного периода количество женщин в коллективе увеличилось на 6,7 процента.

Также наблюдается увеличение среднего возраста персонала, доля сотрудников до 30 лет снизилась на 9,5%, а от 30 до 34 лет увеличилась на 12,3 процента. Трудовой потенциал в общей сложности можно оценить, как относительно устойчивый, основная доля сотрудников – это молодые граждане с перспективой работы 20 – 30 лет. Увеличение возраста коллектива является положительной тенденцией, потому что на данном возрастном этапе осуществляется развитие специализированных навыков.

Доля руководителей за исследуемый нами период в общей численности штатного персонала увеличилась. Основную долю персонала составляют рабочие специальности, которые составляют в 2019 году 48,5 процента. Численность специалистов снизилась на 1 человека (на 8,3%).

Весьма положительно можно квалифицировать повышение уровня образования сотрудников. Число работников с высшим образованием увеличилось на 11,1%

Таким образом, за исследуемый нами период образовательный уровень организации значительно возрос с посредством привлечения персонала с высшим образованием, средне специальным. В частности, прослеживается явное снижение кадров, которые имеют среднее общее образование, в точности, на 28,6 процентных пункта, что свидетельствует о том, что организация на стадии поиска и отбора штатного персонала стала предъявлять преимущественно более высокие требования к претендентам к уровню образования с целью сокращения затрат на

подготовку и переобучение своего персонала. Следовательно, организация, привлекая рабочих и специалистов с высшим и средне специальным образованием, может рассматривать их как в качестве резерва для последующего продвижения.

Далее проведём анализ движения рабочей силы предприятия ООО «СПКПРОМ» (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Анализ движения рабочей силы ООО «СПКПРОМ»

Показатели	на 01.01.17	на 01.01.18	на 01.01.19	Отклонение	
				+, -	%
1. Среднесписочная численность персонала	32	34	33	-1	97,1
2. Принято всего, чел.:	4	5	3	-2	60,0
3. Выбыло всего, чел.:	2	3	4	1	133,3
В том числе:					
а) переход на другую работу	2	3	4	1	133,3
б) призыв в армию	-	-	-	-	100,0
в) нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-	100,0
Текучесть, %	12,5	14,7	9,1	-5,6	61,9

На основе полученных данных таблицы 2.7 можно заключить:

- среднесписочное число сотрудников за рассматриваемый период снизилось на 1 сотрудника или на 2,9%, что говорит о снижении производственного потенциала;
- количество выбывших сотрудников повысилось на 33,3%, в наших условиях это увязано прежде всего с тем, что не рационально произведен подбор и оценка штатного персонала, влекущая в первую очередь к неудовлетворенности работников данным предприятием;
- коэффициент текучести кадров за исследуемый нами период снизился и в отчетном периоде составил 9,1 процентных пункта, что на 38,1% меньше, чем в предыдущем.

Полагается, что нормальная текучесть кадров составляет примерно до 5% в год. Таким образом, в организации имеет место высокая текучесть штатного персонала.

Можно заключить, что есть потребность в сокращении текучести кадров.

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и результативности их непосредственного применения зависят величина и своевременность исполнения всех работ, продуктивность задействования оборудования, машин, механизмов и как итог - масштаб производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд иных соответствующих показателей, поэтому основными направлениями социальной политики ООО «СПКПРОМ» являются:

- Корпоративное страхование и социальное обеспечение
- Добровольное медицинское страхование
- Страхование от несчастных случаев на производстве
- Негосударственное пенсионное обеспечение

Согласно кадровой стратегии ООО «СПКПРОМ» самыми важными целями в области профессионального развития являются поддержание высокого профессионального уровня высшего управленческого звена и внедрение международного опыта в технологии ведения бизнеса Компании.

Сотрудники Компании являются основой потенциала ООО «СПКПРОМ».

Политика управления персоналом - это политика единой интегрированной компании, имеющей сильную и устойчивую корпоративную культуру и стройную систему корпоративных ценностей.

Сотрудникам, непрерывно проработавшим в ООО «СПКПРОМ» более трех месяцев, оплачивается период временной нетрудоспособности ("больничный") общей продолжительностью не более 14 календарных дней с 1 января по 31 декабря. Сотрудники ООО «СПКПРОМ», отработавшие в ней минимум один год, имеют право на ежегодный оплачиваемый отпуск.

Сложились в ООО «СПКПРОМ» и свои корпоративные традиции. Одной из них является чествование в день рождения компании лучших работников, внесших весомый вклад в ее развитие. В преддверии праздника в коллективе проходит собрание, посвященное Дню фирмы, на котором лучшим сотрудникам вручают от организации благодарственные и почетные грамоты.

Таким образом, основной стратегией ООО «СПКПРОМ» является стратегия интенсивного роста путем глубокого внедрения на рынок, расширения границ рынка и увеличения сбыта.

Интенсивный рост оправдан тем, что ООО «СПКПРОМ» не до конца использует возможности, присущие его нынешним товарам и рынкам. Глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга.

Расширение границ рынка заключается в попытках ООО «СПКПРОМ» увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки.

Увеличить сбыт продукции ООО «СПКПРОМ» может за счет создания новых усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегический анализ организации показал, что предприятие регулярно проводит внутренний анализ экономической и экономической деятельности, но некоторые исходные данные и результаты являются коммерческой тайной.

Серьезных прямых конкурентов у ООО «СПКПРОМ» достаточно, но не каждый магазин может представить такой большой ассортимент автозапчастей и сопутствующих товаров. Основными конкурентными факторами магазинов являются: месторасположение, ценовая политика, рынок сбыта.

Рассматриваемый нами магазин продажи автозапчастей обладает целым рядом преимуществ по сравнению с подобными магазинами предприятий-конкурентов и не уступает им.

Доступный ассортимент товаров является источником текущего положительного финансового потока организации, который организация направляет на инвестиции в целях обеспечения прибыльности и работы в будущем. Для повышения эффективности управления компанией необходимо разработать рациональную маркетинговую стратегию.

Следует также отметить, что одной из основных проблем ООО «СПКПРОМ» является низкая эффективность продаж.

Таким образом, основной стратегией ООО «СПКПРОМ» является стратегия интенсивного роста путем глубокого внедрения на рынок, расширения границ рынка и увеличения сбыта.

Интенсивный рост оправдан тем, что ООО «СПКПРОМ» не до конца использует возможности, присущие его нынешним товарам и рынкам. Глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга.

Расширение границ рынка заключается в попытках ООО «СПКПРОМ» увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки.

Увеличить сбыт продукции ООО «СПКПРОМ» может за счет создания новых усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.
2. Акмаева Р.И. Практикум по курсу «стратегический менеджмент» / Р.И. Акмаева. - М.: Русайнс, 2016. - 189 с.

3. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. - М.: Русайнс, 2016. - 189 с.
4. Бараненко С.П. Стратегический менеджмент. / С.П. Бараненко. - М.: Центрполиграф, 2019. - 480 с.
5. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Уч. / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2017. - 289 с.
6. Володина О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.А. Володина. - М.: Academia, 2019. - 446 с.
7. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
8. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 448 с.
9. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран. - М.: Вильямс И.Д., 2017. - 496 с.
10. Дудин М.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров). Учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и др. - М.: КноРус, 2017. - 96 с.
11. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: Уч. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.
12. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2017. - 960 с.
13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.
14. Зубкова А.Г. Стратегический менеджмент: учебник / А.Г. Зубкова. - М.: Academia, 2018. - 576 с.
15. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Пабlishер, 2016. - 132 с.
16. Крымов С.М. Стратегический менеджмент / С.М. Крымов. - М.: Academia, 2017. - 48 с.
17. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: Юнити, 2015. - 623 с.
18. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: Инфра-М, 2017. - 720 с.
19. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
20. Носова С.С. Стратегический менеджмент / С.С. Носова. - М.: Русайнс, 2018. - 176 с.

21. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров) / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2017. - 416 с.
22. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2016. - 256 с.
23. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2018. - 256 с.
24. Савченко А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.Б. Савченко. - М.: Риор, 2019. - 440 с.
25. Шестопал Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2017. - 464 с.