

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
_____ И.В. Кротова
« 28 » __ мая __ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
« 28 » __ мая __ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере
услуг)»

Инструменты ресурсного обеспечения выполнения стратегии
развития торгового предприятия в условиях рынка
(на материалах ООО «Сибстройком»)

Научный руководитель	_____	_____	_____
	подпись, дата	доцент, канд. техн. наук должность, ученая степень	Т.А. Вашко инициалы, фамилия
Выпускник	_____	_____	_____
	подпись, дата	451626855 номер зачетной книжки	ЗЭУ16-02БМО номер группы К.Х. Яврумян инициалы, фамилия
Нормоконтролер:	_____	_____	_____
	подпись, дата		Т.А. Вашко инициалы, фамилия

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНКА.....	5
1.1 Стратегия как ключевой элемент развития предприятия в условиях рынка.....	5
1.2 Ресурсное обеспечение стратегического управления.....	18
1.3 Методы исследования и инструменты ресурсного обеспечения выполнения стратегии.....	23
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	28
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	32

* 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Современным инструментом управления развитием предприятия в условиях высоких темпов изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления. Деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна привести к длительной жизнеспособности предприятия в изменяющихся условиях. Именно этим объясняется актуальность темы выпускной квалификационной работы

Современные компании работают в условиях постоянно изменяющейся среды. Очевидно, что при отсутствии организационных изменений через некоторое время бизнес-процессы компании перестанут быть оптимальными по отношению к изменившейся среде. Данная компания станет проигрывать в конкурентной борьбе тем компаниям, бизнес-процессы которых более эффективны. В конце концов, выиграют те компании, которые не полагаются на интуицию или волю случая, а своевременно и в соответствии с динамикой изменения среды постоянно проводят соответствующие организационные изменения. Отсюда следует очевидный вывод: эффективное организационное развитие это условие выживания компании.

Целью написания выпускной квалификационной работы является совершенствование инструментов ресурсного обеспечения выполнения стратегии развития торгового предприятия в условиях рынка

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть стратегию как ключевой элемент развития предприятия в условиях рынка;
- охарактеризовать ресурсное обеспечение стратегического управления;
- провести мониторинг факторов организационной среды ООО «ССК»;
- проанализировать ресурсное обеспечение выполнения стратегии развития предприятия;

- разработать рекомендации по совершенствованию инструментов ресурсного обеспечения выполнения стратегии развития предприятия ООО «ССК» в условиях рынка;

- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий

Объектом исследования является предприятие ООО «Сибстройком», расположенное в г. Красноярске.

Предметом исследования являются инструменты ресурсного обеспечения выполнения стратегии развития.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, экономики, маркетинга, финансов, статистики. В процессе работы были изучены следующие авторы: Абдулмежидова П. М., Мироненко Ю.Д., Макарова А.В., Денисов В. и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 75 стр. Список использованных источников включает в себя 46 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

1.1 Стратегия как ключевой элемент развития предприятия в условиях рынка.

Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое [49]. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику, она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Стратегия - это логически последовательная интегрированная схема принятия решений. Это означает, что разработка стратегии должна вестись осознанно, а сама стратегия должна быть проактивной т.е. упреждать влияние среды. Ее разработка должна предшествовать практическим действиям.

Стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения [48].

В качестве сжатого упрощенного определения часто цитируется определение А. Чандлера: «Стратегия - есть определение основных

долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей».

По определению Г.Б. Клейнера, стратегия предприятия - это согласованная совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность предприятия, имеющих долгосрочные и трудно обратимые последствия.

Представитель японской школы менеджмента Майкл Коленсо трактует стратегию как «искусство сориентировать организацию так, чтобы она продолжала существовать и добилась превосходства над конкурентами».

А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд утверждают, что «стратегия - это совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства» [41].

По мнению М. Портера, «стратегию можно рассматривать как воздействие преград для конкурентных сил или как определение позиции в отрасли, где компания будет наименее уязвима для этих сил».

«Стратегия - это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный набор видов деятельности. Если бы была только одна идеальная позиция, не было бы никакой нужды в стратегии. Задача всех компаний в этом случае была бы вполне очевидна - каждая из них стремилась бы первой найти эту позицию и занять ее. Суть же стратегического позиционирования заключается в выборе видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов» [27].

Поэтому вместо одного определения ряд авторов считают правильным рассматривать несколько определений стратегии, каждое из которых имеет право на существование и отражает определенный функциональный смысл.

Стратегическое управление – область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития

организации, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дает конкурентные преимущества [18].

Существует целый ряд определений стратегического управления, в которых автор делает упор на различные его аспекты и особенности, приводящие к неопределенности границ понятия (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Определение понятия «стратегическое управление» с позиции разных авторов

Автор определения	Определение понятия
Чаплина А.Н., Щедрина И.В.	Управление организацией торговли, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит в организации современные изменения, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей
Попов С.А.	Это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.
Ляско А.К.	Единоличное управление стратегом в соответствии с выработанной им стратегией для достижения стратегической цели.
Виханский О.С.	Деятельность высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде, является важнейшей составляющей жизни современной деловой организации.
Шендел и Хаттен	Процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям
Хиггенс	Процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением
Пирс и Робинсон	Набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации

Разработка стратегии организационного развития предприятия - процесс разработки нужного состояния фирмы: видения, миссии, целей (карты целей фирмы и карты ключевых показателей эффективности) и

определенных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз) [44].

Стратегию компании можно рассматривать на трех уровнях (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 - Виды стратегий экономического развития [45]

-эталонная стратегия, или стратегия совокупности направлений бизнеса;

-конкурентная стратегия, или стратегия по отдельным направлениям бизнеса;

-функциональная стратегия, или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса.

Эталонная (базовая) стратегия - это стратегия, направленная на определение ценностей фирмы, находящих выражение в финансовых и других целях. Она основана на выявлении, создании или приобретении ключевых ресурсов и производственных возможностей и влечет за собой решения о том, в каких отраслях фирма намерена конкурировать и как будут связаны между собой разные направления бизнеса. (таблица 1.2).

Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается стратегия предприятия [8].

В дополнение к базовой стратегии, которая определяет комбинации различных стратегических областей деятельности организации, конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области.

В литературе конкурентную стратегию иногда называют деловой стратегией, бизнес стратегией. Деловая стратегия нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью общей стратегии фирмы. Если организация включает несколько деловых единиц, каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию (рис. 1.2) [28].

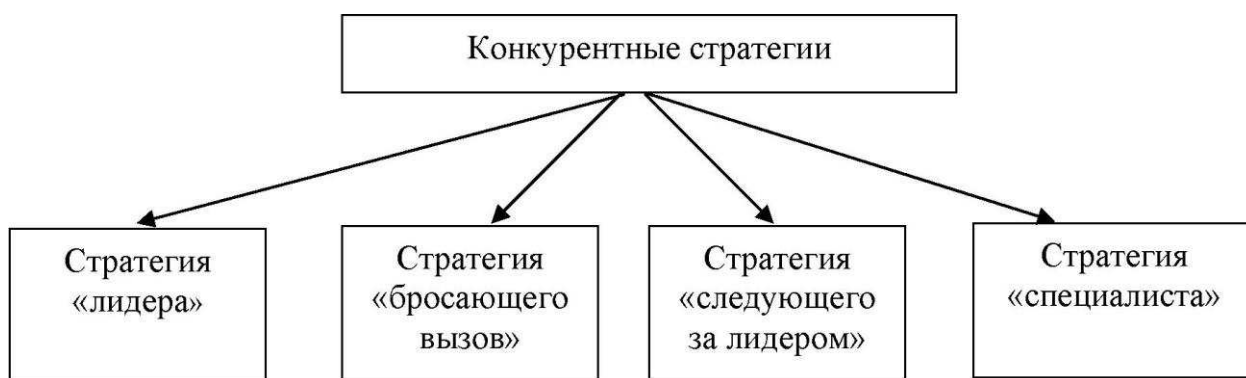


Рисунок 1.2 - Виды конкурентной стратегии

Третьим типом стратегий являются функциональные стратегии, которые разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Под функциональными стратегиями понимаются стратегии, которые разрабатываются на основе корпоративной и деловой стратегии. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. К основным типам функциональных стратегий относятся:

- стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте - от его первоначальной разработки до внедрения на рынке, имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию;

- производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов;

- маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта). Эта стратегия особенно успешна в производстве, ориентированном на массового покупателя с падающими реальными доходами;

- финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов;

Многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом (человеческими ресурсами), с помощью, которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

Таким образом, исходя из этой классификации, стратегия, разрабатываемая предприятием, должна представлять собой совокупность нескольких стратегий. Эти стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

Современный бизнес, с его жесткой конкуренцией и периодическими потрясениями, требует от менеджеров всех уровней поиска такой стратегии, которая бы гарантировала предприятию, с одной стороны, наиболее эффективное использование ресурсов и, с другой, максимальную устойчивость предприятия в условиях нестабильности факторов внешней среды.

Можно выделить две базовые стратегии, выбираемые предприятием, исходя из уровня его экономического потенциала, стадии жизненного цикла предприятия и отрасли, а также позиции, занимаемой на рынке: - стратегия развития; - стратегия выживания.

По мнению Р. Акоффа, развитие - это вопрос не столько касается того, что имеется, сколько того, что может быть сделано с тем, что имеется [1]. Развитие означает перемену состояния. Обычно это понятие используется для обозначения перехода из одного состояния в другое, которое считается лучшим, более эффективным или целесообразным для деятельности.

Стратегия развития предприятия представляет собой долгосрочный план предприятия, охватывающий ключевые сегменты хозяйственной деятельности: маркетинг и сбыт, производство, материально-техническое обеспечение, финансы, систему управления персоналом, организационную структуру управления.

Стратегия развития ориентирована на достижение таких основных целей, как: увеличение доходов и прибыли предприятия, рост показателей рентабельности, увеличение доли рынка, расширение производственной деятельности, рост чистого денежного потока, формирование оптимальной структуры капитала, рост рыночной стоимости компании, обеспечение эффекта синергизма. Реализация этой стратегии связана с поглощением конкурирующих компаний, с экспансией в новые отрасли и на новые рынки сбыта, привлечением новой клиентуры и разработкой новых продуктов.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, дадим определение стратегии развития предприятия, под которой будем понимать систему долгосрочных целей деятельности предприятия, а также систему методов, средств, организационных механизмов и инструментов их достижения с помощью эффективного управления процессами формирования, распределения и использования имеющихся ресурсов (производственных, трудовых, финансовых, информационных, организационных) в условиях нестабильности факторов внешней среды и ограниченности ресурсов.

Целью стратегии развития является выработка и реализация конкретных действий в системе выбранных направлений по улучшению финансово-экономических параметров предприятия с учетом существующих и потенциальных условий и ограничений на ресурсы.

К стратегии выживания прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности компании приобретают тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. В этом случае возможны: отказ от производства нерентабельной продукции, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов, продажа деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму и т.п.

На рис. 1.3 представлены виды стратегии развития компании.



Рисунок 1.3 - Классификация стратегии развития

По типу экономического роста можно выделить стратегии концентрированного, диверсифицированного и интегрированного роста [3].

Стратегия концентрированного роста предполагает концентрацию операционной деятельности предприятия на одной отрасли. Конкретными типами данной стратегии являются:

- стратегия усиления позиции на рынке, целью которой является завоевание лучших позиций с существующим продуктом. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления горизонтальной интеграции путем установления контроля над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном компанией рынке.

Стратегия диверсифицированного роста связана с формированием «стратегических зон хозяйствования», на которых лежит полная ответственность за разработку ассортимента конкурентоспособной продукции, эффективной сбытовой стратегии, обеспечивающей их инвестиционной стратегии. Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:

- стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе;

- стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

- стратегия конгломеративной диверсификации, предполагающая рост компании за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

Стратегия интегрированного роста связана с расширением компании путем добавления новых структур. Обычно компании прибегают к осуществлению таких стратегий, когда находятся в сильном бизнесе. Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост компании за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками. При этом компания может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать предприятия, уже осуществляющие снабжение. В этом случае уменьшается зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте компании за счет приобретения или усиления контроля над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден, когда компания не может найти посредников с качественным уровнем работы.

В зависимости от этапов жизненного цикла предприятия различают стратегии ускоренного и ограниченного роста [6].

Стратегия ускоренного роста потенциала компании предполагает интенсификацию усилий компании по завоеванию рынка и расширению своих потенциальных возможностей. Реализация данной стратегии ведет к возможному существенному повышению значений критериев достижения целей над уровнем предыдущего года. Подобная стратегия применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющимися технологиями.

Стратегия ограниченного роста потенциала компании предполагает сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса. Для этой стратегии цели устанавливаются от достигнутого уровня. Данная стратегия направлена на эффективное обеспечение производственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции. Основными типами этой стратегии являются: стратегия усиления конкурентной позиции; стратегия расширения рынка; совершенствование продукта.

В зависимости от направления развития экономического потенциала различают стратегии органического и интегрированного роста [2].

Сущность стратегии органического роста состоит в том, что накопленная прибыль прошлых лет, а также заемные средства инвестируются в существующий бизнес. Таким способом достигается наращивание производственных мощностей, увеличение числа работающих и соответственно объема реализации продукции и услуг.

Интеграционная стратегия представляет собой совокупность принципов функциональной и организационной интеграции предприятия с другими организациями. Одной из важных целей интеграции является получение синергетического эффекта от объединения ценностей экономических объектов. Интеграция является средством скорейшего достижения целей роста экспансии как внутри страны, так и за ее пределами. С точки зрения критерия времени приобретение уже существующей компании с отлаженной маркетинго-распределительной системой предпочтительнее альтернативы, связанной с развертыванием новой подобной системы.

Разработанная стратегия экономического развития позволяет:

- обеспечить механизм реализации долгосрочных целей предстоящего экономического и социального развития организации в целом и отдельных ее структурных единиц;
- реально оценить возможности организации, обеспечить максимальное использование ее внутреннего экономического потенциала и возможность активного маневрирования различными ресурсами;
- обеспечить возможность быстрой реализации новых перспективных возможностей, возникающих в процессе динамических изменений факторов внешней среды;
- отразить сравнительные преимущества организации в финансово-хозяйственной деятельности в сопоставлении с ее конкурентами;

- обеспечить четкую взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления финансово-хозяйственной деятельностью организации;

- обеспечить соответствующую программу организационного поведения в рамках реализации наиболее важных стратегических решений.

В качестве базовых элементов стратегии экономического развития предприятия выделим следующие:

- стратегические цели деятельности организации - представляют собой описание в формализованном виде желаемых параметров ее стратегической позиции, позволяющих направлять эту деятельность в долгосрочной перспективе и оценивать ее результаты;

- период действия стратегии - важным условием его определения является предсказуемость развития экономики. Другими факторами, влияющими на длительность действия стратегии, являются отраслевая принадлежность, размер предприятия, этап его жизненного цикла, наличие (доступность) необходимых ресурсов, уровень экономического потенциала предприятия и т.д.;

- способы формализации стратегии. Стратегия представлена в виде системы тактических планов (ориентированы на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом этапе развития), программ (комплекс мер, направленных на реализацию выбранной стратегической задачи, сбалансированный по срокам, исполнителям и ресурсам), бюджетов (количественные планы в денежном выражении, показывающие планируемую величину доходов, расходов и капитал, который необходимо привлечь для достижения поставленной цели);

- организационная структура управления предприятием и кадровый состав - представлены соответствующими службами, моделями решения задач, методами стимулирования принятия и реализации эффективных управленческих решений;

- методы управления ресурсами - к ним можно отнести методы учета, анализа, планирования, прогнозирования, контроля, регулирования, бюджетирование, реинжиниринг бизнеса;

- информационное обеспечение процесса управления и технические средства управления;

- совокупность материальных, трудовых, финансовых, организационных, информационных ресурсов предприятия и их характеристики;

- совокупность внешних и внутренних отношений предприятия (отношения с другими организациями, с финансово-кредитной системой, отношения внутри предприятия, внутри объединений предприятий);

- риски (ограничения) финансово-хозяйственной деятельности. Из внешних факторов риска следует отметить источники риска, вызванные кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, обусловленные нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов. В качестве внутренних факторов риска выступают функциональные особенности рисковой деятельности - производственной, финансовой, маркетинговой и т.д.

Выбор той или иной стратегии развития определяется существующим положением предприятия, занимаемым им местом на рынке, перспективами развития, возможностями финансирования проектов и др.

Например, выбор стратегии ускоренного роста обуславливается высоким уровнем экономического потенциала предприятия, стадией юности или ранней стадией зрелости жизненного цикла предприятия на, наличием доступа к внешним источникам финансирования, сильной конкурентной позицией предприятия на рынке и т.п.

Выбор стратегии ограниченного роста определяется высоким или средним уровнем экономического потенциала предприятия, высоким или

средним уровнем его финансовой устойчивости, стадией зрелости жизненного цикла предприятия, наличием собственных финансовых ресурсов и доступом к внешним источникам финансирования, сильной или средней конкурентной позицией предприятия на рынке и т.п.

Эффективность стратегии развития предприятия, как уровень достижения наилучшего результата при наименьших затратах, измеряется показателями эффективности работы его подразделений: каждого в отдельности и в целом, показателями эффективности направления и использования финансовых потоков, материальных и трудовых ресурсов.

Можно выделить следующие основные критерии эффективности стратегии ускоренного роста: обеспечение высоких темпов роста продаж и доходов, обеспечение высоких показателей рентабельности, рост чистого денежного потока, рост рыночной стоимости компании.

Критериями эффективности стратегии ограниченного роста являются: поддержание не-обходимого уровня финансовой безопасности предприятия, обеспечение заданных объемов продаж и доходов, обеспечение стабильности денежных поступлений, эффективное использование имеющихся ресурсов.

1.2 Ресурсное обеспечение стратегического управления

Ресурсный потенциал предприятия — это совокупность ресурсов и производственных возможностей, приложимых к достижению целей.

По мнению И.В. Шакирова, ресурсный потенциал — это возможности системы ресурсов предприятия и его компетенция получать результат с помощью реализации бизнес-процессов.

Ф.Ф. Хамидуллин, А.Р. Давлетшина считают, что «ресурсный потенциал — это совокупность ресурсов (трудовых и производственных), обеспечивающих непрерывность и эффективность деятельности».

П.И. Разиньков с позиции оценки ресурсного потенциала организации «как способности выполнять предусмотренный технологический процесс и генерировать требуемые результаты», разделяет всю совокупность ресурсов на три группы: «материально-техническая база, оборотные активы и трудовые ресурсы» [45].

О.Е. Пирогова, рассматривая схему комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности организации, отмечает об удобном подразделении всей совокупности ресурсов на три группы: «основные средства, материальные и трудовые» [42].

Л.Ф. Бердникова, исследуя производственный потенциал организации, отождествляет его с ресурсным потенциалом, а также отмечает, что изменение объема выпуска и реализации продукции, следовательно, выручки – зависит от результативности использования ресурсного потенциала [12].

Ресурсный потенциал предприятия характеризуется следующими показателями:

- реальные возможности предприятия в той или иной сфере экономической деятельности;
- наличие ресурсов производства и резервов, как вовлеченных, так и не вовлеченных в производство;
- способность менеджеров привлекать ресурсы к созданию продукции, товаров и услуг в целях получения максимальной прибыли;
- наличие формы предпринимательства и соответствующей организационно-правовой структуры.

Составляющие ресурсного потенциала предприятия показаны на рисунке 1.4.

Таким образом, на уровне предприятия ресурсный потенциал формируется за счет:

- организационного потенциала (способность системы управления обеспечивать эффективность функционирования предприятия);

– финансово-экономического потенциала (финансово-экономическое состояние предприятия);

– производственного потенциала (совокупность производственных возможностей, которые определяются наличием производственных ресурсов);

Система управления	<ul style="list-style-type: none"> → Скорость и обоснованность решений → Уровень делегирования полномочий → Адекватность информации → Система стимулирования и заработных плат
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> → Объем собственных средств → Возможность привлечения кредитов → Объем дебиторской задолженности
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> → Уровень квалификации → Уровень мотивации → Перспективы карьерного роста
Стиль руководства	<ul style="list-style-type: none"> → Лидерская власть → Власть должности → Власть принуждения
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> → Уровень восприятия реальности → Доля рынка → Конкурентное преимущество → Имидж
Продукция	<ul style="list-style-type: none"> → Уровень соотношения цена/качество
Производство	<ul style="list-style-type: none"> → Технологический уровень и гибкость → Инновации → Возможность расширения мощности
Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> → Наличие собственной сбытовой сети → Реальные объемы продаж → Пропускная способность сбытовой структуры
Поставки	<ul style="list-style-type: none"> → Наличие альтернативных поставщиков → Кредит доверия у поставщиков
Эксклюзивные возможности	<ul style="list-style-type: none"> → Эксклюзивный доступ к сырью → Доступ к эксклюзивной информации → Эксклюзивное право на долю рынка
Социальные услуги	<ul style="list-style-type: none"> → Наличие объектов социальной инфраструктуры

Рисунок 1.4 - Источники формирования ресурсного потенциала предприятия

– маркетингового потенциала (совокупность потребительских свойств продукции, выраженная через способность предприятия привлекать новых потребителей и сохранять существующих);

- трудового (кадрового) потенциала (совокупность возможностей персонала достигать стратегических целей в деятельности предприятия);
- научно-технического (инновационного) потенциала (активность предприятия по выпуску новой продукции, внедрению достижений науки и техники, применению прогрессивных технологий);
- социального потенциала (возможность обеспечивать социальные потребности человека, это медицинское обслуживание, культурные мероприятия, организация отдыха, предоставление других социальных благ, например материальная помощь).

Развитие любого предприятия зависит от эффективности использования всех имеющихся ресурсов. Наличие ресурсов служит материальной основой, определяющей производственные возможности предприятия. Ресурсный потенциал предприятия представляет собой сложную систему, объединяющую основные фонды, технологию, информацию, трудовые и энергетические ресурсы, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для осуществления производственной деятельности.

Применительно к управлению вообще и стратегическому управлению в частности проблема ресурсного обеспечения приобретает принципиальное значение. Так, любая стратегия, включающая в себя систему крупномасштабных мероприятий по достижению конкретных (обычно долгосрочных) целей, подразумевает:

- выделение ресурсов под стратегические цели;
- организацию центров обеспечения стратегий;
- стимулирование исполнителей (органы и организации) на достижение стратегических целей.

То есть стратегическое управление представляет собой не только обоснование этапов (количественно и качественно), но и способов (ресурсов, форм) достижения стратегических целей. Таким образом, ресурсное обеспечение стратегического управления представляет собой проработку

источников формирования сил и средств на достижение намеченных целей по развитию торгового предприятия.

Ресурсное обеспечение должно рассматриваться в качестве элемента технологии стратегического управления, представляющей собой систему процедур, обеспечивающих пространственную, количественную, ресурсную и временную увязку следующих вопросов:

1. Что потребляется торговыми предприятиями и в каких объемах?
2. Где взять потребляемые торговыми предприятиями ресурсы (произвести, закупить и т.п.)?
3. Каким образом и в каких пропорциях организовать производство и потребление?
4. Как это отразится на состоянии торговых предприятий?

Кроме того, необходимо видеть место ресурсного обеспечения в системе общих операций стратегического управления, которые выстраиваются следующим образом:

- 1) подготовка к работе (выявление проблем, формулировка задач и подбор разработчиков);
- 2) определение главной (основной) проблемы и формирование целей (анализ среды, выявление факторов, расчет ресурсов, выяснение ключевой проблемы и установление в соответствии с ней группы целей);
- 3) сбор информации (определение источников, каналов, получателей);
- 4) обработка информации (проверка, группировка, анализ, селекция и фильтрация);
- 5) анализ возможностей торговых предприятий в достижении различных целей;
- 6) ранжирование целей (построение «дерева» конечных целей), установление приоритетов и очередности реализации целей, разработка проекта организационного обеспечения «дерева целей»);
- 7) формулирование плановых заданий (установление объемов и сроков выполнения, состава исполнителей);

8) оформление плановых документов (определение формы стратегического плана, оформление, согласование и распространение среди исполнителей);

9) реализация сформулированных в стратегическом плане решений (подготовка и издание нормативных правовых актов и т.п., организаторская деятельность административно-управленческого аппарата).

Распределение ресурсов оперирует такими их элементами, как информация, кадры, материально-технические средства, финансы. К числу основных ресурсов стратегического управления относятся:

- 1) информационные;
- 2) трудовые (кадровые);
- 3) материально-технические;
- 4) финансовые.

Одним из необходимых условий оптимизации ресурсного обеспечения стратегического управления сфере является совершенствование методов бюджетирования, переход от «планирования ресурсов» к «планированию результатов».

1.3 Методы исследования и инструменты ресурсного обеспечения выполнения стратегии

Разработка ресурсной стратегии обязательным этапом предполагает создание инструментальной основы данного процесса в виде методов исследования, анализа и моделирования, а также самой системы показателей [15].

Инструменты управления – это совокупность моделей и методов, используемых для решения задач менеджмента и их информационного, организационного и методического обеспечения.

К числу широко известных инструментов менеджмента относят:

- Система управления по целям (MBO – Management by Objectives);

- Система и методики PATTERN (Planning Assistance Trough Technical Evaluation Relevance Number) предназначена для решения задач формирования и оценки целевых структур (деревьев).

- Система и методики PERT для решения задач планирования целевых комплексных программ и проектов;

- Экспертизы и др.



Рисунок 1.5 - Инструменты управления

Необходимо особое внимание уделять этапам, специфичным именно для ресурсной стратегии, а также охарактеризовать ряд специальных инструментов, рекомендованных для осуществления этих этапов (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Этапы и инструменты формирования ресурсной стратегии

№	Этапы формирования ресурсной стратегии	Инструменты формирования ресурсной стратегии
1	Идентификация основных ресурсов и способностей	Модель Гранта, «цепочка ценностей» Портера
2	Оценка ресурсов и способностей	Метод VRIO (метод Барни, тест ЦРНН)

1. Идентификация основных ресурсов и способностей. На данном этапе необходимо выделить ключевые факторы успеха предложения предприятия на рынке и выяснить, какие ресурсы и ключевые компетенции являются основными [2].

Для идентификации ключевых компетенций могут быть применены такие инструменты, как модель Гранта и анализ «цепочки ценности» Портера. Модель Гранта предполагает классификацию ресурсов предприятия на материальные (финансовые, физические), нематериальные (технологии, бренды, репутация, культура) и человеческие (навыки, способности к общению и сотрудничеству, мотивация) [3].

В пятиэтапной модели Гранта выделяют следующие этапы:

- 1) идентификация ресурсов фирмы, ее сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
- 2) идентификация способностей фирмы;
- 3) оценка потенциала ресурсов и способностей для создания и поддержания конкурентных преимуществ;
- 4) выбор стратегии, основанный на способностях для реализации благоприятных возможностей внешнего окружения;
- 5) идентификация пробелов в ресурсах, которые должны быть восполнены.

Стоит отметить, что данная модель является не линейной, а итерационной, так как она предполагает возвращение от этапа 5 к этапу 1. Это необходимо, поскольку ресурсы и способности динамичны и подвержены моральному износу.

Основной идеей «цепочки ценности» Портера является то, что степень оценки товаров или услуг потребителем определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного товара или услуги. Модель идентифицирует основные и вспомогательные виды деятельности по созданию ценности для потребителя, которые можно разложить на составляющие элементы и

ключевые компетенции, относящиеся к каждому из них [4]. Основная задача такого анализа заключается в том, чтобы выявить сильные и слабые стороны предприятия и в конечном счете сформулировать стратегии, позволяющие либо использовать имеющиеся преимущества, либо компенсировать недостатки.

Оценка ресурсов и способностей. Данный этап предусматривает оценку важности ресурсов и способностей для приобретения устойчивого конкурентного преимущества, а также выявление сильных и слабых сторон предприятия относительно конкурентов.

Ключевым инструментом для анализа ресурсов и способностей предприятия относительно возможной эффективности их применения считается модель VRIO, разработанная Дж. Барни, которая представляет собой простую схему анализа ресурсов и способностей предприятия, состоящую из четырех вопросов [5]. Согласно модели VRIO имеющиеся ресурсы и способности оцениваются бинарно («Да»/«Нет») по четырем параметрам: ценность (V), редкость (R), невозпроизводимость (I), организованность (O). При отсутствии у рассматриваемого ресурса какого-либо свойства (например, редкости) наличие остальных свойств уже не проверяется.

Цель данного инструмента заключается, прежде всего, в определении того, являются ли отдельные ресурсы и способности исследуемого предприятия его слабостью или силой в рамках существующих угроз и возможностей внешней среды.

В целом использование VRIO-анализа предоставляет возможность вполне эффективно определить те ресурсы и способности, которые станут основой формирования устойчивого конкурентного преимущества предприятия на рынке. Однако существуют и недостатки данного инструмента. Во-первых, это чрезмерная сосредоточенность на внутренней среде предприятия, в то время как ценность ресурсов и способностей предприятия определяется, прежде всего, рынком, на котором оно

функционирует. Во-вторых, данный инструмент является довольно статичным и рассматривает ресурсы и способности предприятия относительно текущего момента времени, при том, что целью стратегического анализа и динамизмом современных рынков предусмотрено рассмотрение ресурсной базы относительно будущих рынков, которые, в свою очередь, будут отличаться от существующих.

В заключение стоит отметить, что выбор конкретных инструментов формирования и реализации стратегии развития предприятий зависит от многих факторов. Среди них можно выделить, например, горизонт стратегического видения, размер предприятия, применяемые управленческие модели и организационные формы управления, используемые ресурсы интеллектуальной деятельности, удельный вес инноваций в развитии. В зависимости от конкретных особенностей и потребностей предприятие должно ориентироваться на выбор того или иного инструмента стратегического менеджмента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под стратегией развития предприятия будем понимать систему долгосрочных целей деятельности предприятия, а также систему методов, средств, организационных механизмов и инструментов их достижения с помощью эффективного управления процессами формирования, распределения и использования имеющихся ресурсов (производственных, трудовых, финансовых, информационных, организационных) в условиях нестабильности факторов внешней среды и ограниченности ресурсов.

Целью стратегии развития является выработка и реализация конкретных действий в системе выбранных направлений по улучшению финансово-экономических параметров предприятия с учетом существующих и потенциальных условий и ограничений на ресурсы.

Развитие любого предприятия зависит от эффективности использования всех имеющихся ресурсов. Наличие ресурсов служит материальной основой, определяющей производственные возможности предприятия. Ресурсный потенциал предприятия представляет собой сложную систему, объединяющую основные фонды, технологию, информацию, трудовые и энергетические ресурсы, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для осуществления производственной деятельности.

Применительно к управлению вообще и стратегическому управлению в частности проблема ресурсного обеспечения приобретает принципиальное значение. Так, любая стратегия, включающая в себя систему крупномасштабных мероприятий по достижению конкретных (обычно долгосрочных) целей, подразумевает:

- выделение ресурсов под стратегические цели;
- организацию центров обеспечения стратегий;
- стимулирование исполнителей (органы и организации) на достижение стратегических целей.

То есть стратегическое управление представляет собой не только обоснование этапов (количественно и качественно), но и способов (ресурсов, форм) достижения стратегических целей. Таким образом, ресурсное обеспечение стратегического управления представляет собой проработку источников формирования сил и средств на достижение намеченных целей по развитию торгового предприятия.

Основной вид деятельности ООО «ССК» - оптовая торговля строительными материалами и строительство инженерных сооружений

Реализации возможностей развития ООО «ССК» способствуют такие факторы, как приток дешевой рабочей силы, появление новых технологий в строительстве, благоприятная политика органов местного самоуправления. К угрозам можно отнести кризисное состояние экономики, снижение доступности кредитных ресурсов, усиление конкурентной борьбы.

Проведенный анализ внутренней среды позволил выявить следующие сильные стороны: хорошая репутация у заказчиков, преобладание производственного персонала, высокий уровень компетенции руководителей и слабые стороны: текучесть персонала, снижение экономической эффективности хозяйственной деятельности, отсутствие маркетинговых исследований

На основе созданной матрицы SWOT, мы определили ряд наилучших стратегий для деятельности предприятия. Наибольшая суммарная оценка (2,25 балла) приходится на стратегию усиления позиций на рынке. Именно она является приемлемым средством, ведущим к повышению эффективности деятельности и обеспечению оптимального функционирования предприятия.

За анализируемый период времени произошло увеличение численности персонала ООО «ССК» на 5 человек, три работника отнесены к производственному персоналу, один новый работник – к административному персоналу и один работник – к вспомогательному персоналу.

За счет этого произошло увеличение удельного веса производственного персонала, однако значительных изменений структура

персонала не претерпела. Доля производственного персонала превышает 50%, что является рациональным для данного предприятия. Также за счет этого произошло незначительное снижение удельных весов административного и вспомогательного персонала.

Данные анализа свидетельствуют о том, что в отчетном году выручка предприятия увеличилась на 12138 тыс. руб. (или на 5,68%) и составила 225840 тыс. руб. На данное изменение могли повлиять следующие факторы: изменение численности персонала, изменение производительности труда, динамика расходов и фонда заработной платы и др.

Самым важным показателем, характеризующим развитие предприятия, является чистая прибыль. В отчетном году она увеличилась также на 932 тыс.руб. Данная динамика является положительной для предприятия.

В результате анализа можно сделать вывод о том, что ООО «ССК» грамотно и эффективно строит свою финансовую политику.

Совершенствование инструментов ресурсного обеспечения выполнения стратегии развития предприятия ООО «ССК» в условиях рынка имеет три направления

1. Улучшение материально-технического обеспечения фирмы за счет приобретения асфальтового катка BW 900-50 с бензиновым двигателем Honda GX 630

2. Повышение эффективности финансовых ресурсов в первую очередь связано с управлением дебиторской задолженностью и высвобождением свободных финансовых ресурсов

3. Для совершенствования кадровых ресурсов необходим переход к новой корпоративной культуре лидерства.

Необходимо чтобы каждый сотрудник проникся культурой лидерства вне зависимости от должности и уровня в организации и чтобы ценности «Мы — команда» и «Все — для клиента») наполнились реальным содержанием и каждодневной значимостью для всех сотрудников ООО «ССК».

В процессе внедрения клиентоориентированного подхода важно особое внимание уделить выстраиванию бизнес-процессов, снижающих влияние человеческого фактора, сокращающих сроки выполнения типовых операций и помогающих даже начинающим специалистам оказывать сервис на самом высоком уровне

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, CRM-система, сокращение от англ. Customer Relationship Management) — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов.

Таким образом, проведение предложенных мероприятий по совершенствованию инструментов ресурсного обеспечения приведет к выполнению стратегии развития предприятия ООО «ССК» в условиях рынка

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. - Москва: Юридическая литература, 2021. – 62 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч. по состоянию на 01.01.2019 - Москва: Юрайт-М, 2021.- 662 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: по состоянию на 01.01.2019 - Москва: ЮРКНИГА, 2021. - 416 с.
4. Абдуллаева, С. Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации /С.Г. Абдуллаева // Молодой ученый. — 2019. — №33. — С. 34-38.
5. Абдулмежидова, П. М. Разработка стратегии развития организации /П.М. Абдулмежидова, Е.А. Ершова // Экономическая среда. - 2019. - № 2 (16). - С. 148–152.
6. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - Москва: КД Либроком, 2018. - 248 с.
7. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф - Санкт-Петербург: Питер, 2016. -412с.
8. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 285 с.
9. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 365 с.
10. Бондаренко, В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие/ В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина.- Москва: КНОРУС, 2018.-232 с.
11. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е.Вершигора–Москва: ИНФРА-М, 2017. – 283 с.
12. Вертакова, Ю.В. Управление инновациями: теория и практика :

учеб.пособие / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко.- Москва: Эксмо, 2018.- 432 с.

13. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 160 с.

14. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – Москва: Гардарика, 2018. – 296 с.

15. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 511 с.

16. Глин, Дж. Стратегия бизнеса/ Глин Дж., Маркова В. , Перкинс Д. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2017. - 656с.

17. Денисов, В. Управление организационным развитием промышленного предприятия / В.Денисов, Д. Киреев // Проблемы теории и практики управления - 2017 - № 1 -С. 86-92

18. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П.Дойл – Санкт-Петербург: Питер, 2016 –544с.

19. Ермаков, В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: МОДЭК, 2016. – 208 с.

20. Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В.С. Ефремов. - Режим доступа: www.

21. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А .Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – Москва: КНОРУС, 2018. 504 с.

22. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - Москва: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.

23. Леманн Дональд, Р. Управление продуктом : учебник для студентов вузов / Дональд Р. Леманн, Рассел С. Винер – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 719 с.

24. Макарова, А.В. История развития и современное понимание проблематики и особенностей концепции организационного развития / А.В. Макарова // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики - 2017 - № 2 -С. 37-40
25. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
26. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 320 с.
27. Менеджмент: учебное пособие / кол.авторов ; под ред. Н.Ю. Чаусова, А.О. Калугина. – Москва : КНОРУС, 2016.-496 с.
28. Мироненко, Ю.Д. Организационное развитие компании [Электронный ресурс] / Ю.Д. Мироненко, А.К. Тереханова. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml.
29. Организационное развитие [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http>
30. Организационное поведение: учебник для вузов / Под ред. Г .Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 235 с.
31. Парахина, В. Н. Методология формирования стратегии организации / В. Н. Парахина // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2017. – № 1 (14). – С. 95–101.
32. Секерин, В.Д. Основы маркетинга: учебное пособие / В.Д. Секерин. - Москва: КноРус, 2016. - 232 с.
33. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособие для вузов / Н.Н. Селезнева, А.Ф.Ионова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 639 с.
34. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>.
35. Сульповар, Л.Б. Управление изменениями в корпоративных

структурах в системе современного менеджмента [Электронный ресурс] /Л.Б. Сульповар. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-korporativnyh-strukturah-v-sisteme-sovremennogo-menedzhmenta>.

36. Теория организаций и организационное проектирование: пособие по неклассической методологии: учеб. пособие / ред. Т. П. Фокина. - Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2016. - 240 с.

37. 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. - Москва: Вильямс, 2018. - 928 с.

38. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / К.Фляйшер, Б.Бенсуссан - Москва: Бином, 2015. - 541с.

39. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - Москва: Дашков и К, 2016. - 468 с.

40. Фролова, В.В. Систематизация подходов к классификации стратегий развития предприятия / В.В.Фролова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2020. - №17 - С. 3-9.

41. Черкасова, О.В. Разработка стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / О.В. Черкасова. – Режим доступа: <http://economy-lib.com/razrabotka-strategii-razvitiya-predpriyatiya>.

42. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организации [Электронный ресурс] / Б.А.Чуб. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>.

43. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - Москва: КноРус, 2017. - 320 с.

44. Шеховцева, Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и зарубежом. - 2016. - №6. – С. 34-40.

45. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие /

В.И. Шилков. - Москва: Форум, 2017. - 304 с.

46. Щеголева, А.А.. Анализ сильных и слабых сторон крупных компаний / А.А.Щеголева // Young - 2018. - № 3. - С.111-115.

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
Кротова И.В. Кротова
« 28 » мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
Чаплина А.Н. Чаплина
« 28 » мая 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере
услуг)»

Инструменты ресурсного обеспечения выполнения стратегии
развития торгового предприятия в условиях рынка
(на материалах ООО «Сибстройком»)

Научный руководитель	<u>Вашко</u> подпись, дата	доцент, канд. техн. наук должность, ученая степень	<u>Т.А. Вашко</u> инициалы, фамилия
Выпускник	<u>Яврумян</u> подпись, дата	451626855 номер зачетной книжки	ЗЭУ16-02БМО номер группы
Нормоконтролер:	<u>Вашко</u> подпись, дата		<u>Т.А. Вашко</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2021