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

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
подпись А.Н.Чаплина
инициалы, фамилия
«19» июня 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование системы стратегического управления предприятием сферы услуг в условиях рынка

тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный руководитель 19.06.17 доцент,канд.экон.наук О.М. Федорова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник 19.06.17 ЭУ15-06М-СУ К.А.Иванюшина
подпись, дата номер группы инициалы, фамилия

Красноярск 2017

Аннотация

Магистерская диссертация по теме «Совершенствование стратегического управления предприятием сферы услуг в условиях рынка» содержит 88 страниц текстового документа , 34 таблицы, 19 рисунков, 1 приложение, 102 использованных источника литературы, 12 листов раздаточного материала.

Объект исследования – АО « Альфа- Банк»

Предмет исследования- создание (формирование) эффективной системы управления предприятия сферы услуг.

Цели и задачи исследования- целью магистерской работы является разработка проекта совершенствования стратегического управления предприятия в условиях рынка.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие основные задачи:

- Рассмотрены теоретические основы совершенствования системы стратегического управления предприятием сферы услуг в условиях рынка;
- Изучены особенности и оценка эффективности стратегического управления организациями рынка банковских услуг в современных условиях;
- Рассмотрены направления повышения эффективности системы стратегического управления АО «Альфа – Банк».

Научный результат- разработка системы стратегического управления сферы услуг с учетом принципа эмерджентности, которая способствует повышению эффективности деятельности предприятий сферы услуг.

Ключевые слова- система, стратегическое управление, стратегия, принцип эмерджентности, инновационно-ориентированная модель, банковский менеджмент.

Содержание*

Введение…….. 3

1 Теоретические основы совершенствования системы стратегического управления предприятием сферы услуг в условиях рынка…… 6

1.1 Система стратегического управления как объект исследования…… 6
1.2 Особенности системы стратегического управления предприятием сферы услуг в условиях рынка……. 17

Заключение……. 81
Список использованных источников……... 85

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ № 5 от 31.05.2016

Введение

В условиях инновационно-ориентированной рыночной экономики перед российскими предприятиями встает проблема гибкого оперативного реагирования на нестабильность рыночной среды, с одной стороны, и формирования долговременной конкурентной политики и стратегии развития предприятий, с другой. В этой связи особое значение приобретают теоретико-методологические и практические продвижения в области как самого стратегического управления предприятиями сферы услуг, так и его системного обеспечения. Система стратегического управления выступает одним из наиболее действенных способов, призванных повысить эффективность управления современным предприятием.

Современные предприятия различных отраслей функционируют в условиях высокой сложности, неопределенности и динамичности окружающей социально-экономической среды. Становление «прозрачного» мирового рынка, когда можно получить практически мгновенный доступ к информации о любых товарах, у любых поставщиков в любых регионах мира, вызывает резкий рост конкуренции между предприятиями. Жесткая, инерционная организация управления предприятием не позволяет мгновенно реагировать на изменение требований рынка. Но главное не только в усилении конкуренции, но и в том, что она приобретает новые формы. Главным условием победы в конкурентной борьбе является способность долговременного предвидения и последовательной реализации различных инноваций в ассортименте продукции и услуг, в технологии, в управлении и пр. Для того, чтобы выжить и развиваться в этой среде, предприятиям необходимо прибегать к постоянной «самореорганизации» как форме адаптации к быстро меняющимся требованиям рынка, условиям современной экономики инновационного типа.

Важнейшим направлением такой «самореорганизации» выступает становление практики стратегического управления предприятием. Значимость практики стратегического управления определяется, прежде всего, тем, что

обычные методы повышения производительности и конкурентоспособности – рационализация и автоматизация производственных процессов – часто уже не приводят к качественным улучшениям, которые требуются предприятиям для динамичного развития в рыночной среде.

Для дальнейшего повышения эффективности использования всех видов экономических ресурсов развития предприятий обязательным становится формирование хозяйствующими субъектами системы стратегического управления, адекватной рыночным механизмам и раскрывающей перед субъектами рынка более широкие возможности для выбора правильных, разносторонне мотивированных решений по всем направлениям деятельности. Выбор стратегии управления предприятиями в наши дни можно считать жизненно важным как для самих хозяйствующих субъектов, так и для территориальных образований (регионального, муниципального уровня), в рамках которых они функционируют. Стратегическое управление предприятиями невозможно без учета внешней среды и ее изменений, в связи с чем предприятиям необходимо не только прогнозировать состояние рынков, но и учитывать стратегию социально-экономического развития региона, «встраиваться» в нее и оказывать влияние на ее реализацию. Эти проблемы были и остаются предметом исследования многих ведущих зарубежных и российских ученых.

Целью магистерской работы является разработка проекта совершенствования стратегического управления предприятия в условиях рынка.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие основные задачи:

- Рассмотрены теоретические основы совершенствования системы стратегического управления предприятием сферы услуг в условиях рынка;

- Изучены особенности и оценка эффективности стратегического управления организациями рынка банковских услуг в современных условиях;

- Рассмотрены направления повышения эффективности системы стратегического управления АО «Альфа – Банк».

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке научно-обоснованной модели системы стратегического управления долгосрочным социально-экономическим развитием отраслевых и локальных составляющих сферы услуг с учетом принципа эмерджентности, которая способствует повышению эффективности деятельности предприятий сферы услуг.

Методологической и теоретической основой магистерской диссертации явилась общенаучная методология системного анализа, методы научного познания (анализ и синтез, абстрагирование, индукция и дедукция, экономические модели), методы исторического и логического анализа исследования.

Аналитическая часть диссертации построена на методах классификации и группировок, сравнительного и ситуационного анализа, выборочного наблюдения, факторного анализа, экспертных оценок.

Информационная база исследования сформирована на основе использования законодательных и нормативных актов Российской Федерации.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем диссертации 95 стр. Диссертация иллюстрирована 34 таблицами, 19 рисунками, 1 приложением. Список использованных источников включает в себя 103 источника.

1 Теоретические основы совершенствования системы стратегического управления предприятием сферы услуг в условиях рынка

1.1 Система стратегического управления как объект исследования

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

Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) и др.

По Хиггенсу, «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением» [13].

Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного управления».

В послевоенные годы управление фирмами практически каждое десятилетие претерпевало существенные изменения. Изменялись условия ведения бизнеса, и перед фирмами вставала задача по-новому решать вопросы достижения целей, по-новому подходить к поиску средств выживания в конкурентной борьбе. И каждый раз понятие стратегического управления фирмой обретало особый смысл, часто противоположный тому, который вкладывался в него ранее [5].

Стратегическое управления 50-60 – х г.г. – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков. Примерно в это время долгосрочные планы попали в центр внимания при выработке стратегического поведения организации.

В 70е годы существенно изменился смысл стратегического выбора. Это уже не фиксация планов производства на долгосрочную перспективу, а выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться, решение по поводу того, что делать с тем бизнесом, который был успешен, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

В 80 – е г.г. динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения стало центром стратегического поведения фирмы. Сначала стратегическое выполнение, а потом стратегическое управление окончательно свели понимание стратегического поведения фирмы к такому управлению организацией, при котором основой стратегических решений становится выбор относительно поведения фирмы в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего.

С моей же точки зрения, стратегическое управление – процесс целенаправленного воздействия на реализацию стратегии.

Характеристика этапов развития стратегического менеджмента в процессе эволюции представлена в таблице 1.1, из которой видно, что внедрение стратегического менеджмента было реакцией на растущий уровень нестабильности бизнес-процессов и снижение возможности прогнозирования будущего [11].

В современном мире существует великое множество определений, раскрывающих смысл таких понятий, как «стратегия», «стратегическое управление». Начнём с понятия «стратегия».

Таблица 1.1 - Характеристика этапов развития стратегического менеджмента в процессе эволюции

Этап развития стратегического менеджмента	Характеристика планирования развития организации	Возможности прогнозирования будущего развития событий	Инструменты управления развитием организации
Реактивный 1930–1950 гг.	Планирование на основе итогов бюджетно-финансового контроля	Снижение привычности и предсказуемости будущего	Бюджетирование и финансовый контроль, анализ внутренней отчетности
Прогнозный 1950–1960 гг.	Долгосрочное планирование на основе экстраполяции	Экстраполяция будущего на основе прошлого	Долгосрочное планирование и прогнозирование, инвестиционные программы
Исследовательский 1960–1980 гг.	Прогнозирование и планирование организационных изменений	Изменение текущей ситуации на основе вероятных сценариев будущего	Стратегическое планирование, анализ внешней и внутренней среды, позиционирование на рынке
Адаптивный 1980-е гг.–по настоящее время	Управление на основе гибких экстренных решений	Ограниченность возможностей планирования	Сценарный подход, индикативное планирование ранжирование стратегических задач

В настоящее время трудно найти предприятие, которое бы не заявляло, что имеет свою стратегию и ведет стратегическое управление. Однако сам термин «стратегическое управление» все понимают по-своему (табл.1.2).

Таблица 1.2 – Определение понятия «стратегическое управление» с позиции разных авторов

Автор определения	Определение понятия
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

Окончание таблицы 1.2

Автор определения	Определение понятия
	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

Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия [9].

Помимо этого определения, различные авторы выделяют также и ряд других, которые отображены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Определения понятия «Стратегия» с точки зрения разных авторов

Определение	Автор	Основной подход
1 Стратегии как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений размещения ресурсов	А Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2 Стратегия как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа биз-неса, 1965 г..	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, что компания будет продол-жать и / или начнет осуществлять
3 Стратегия как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровня	И Ансофф, 1965 г Д Штайнер, 1977 г и др..	При разработке стратегии необходимо выделить корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения их различного воздействия на процессы управления в организации
4 Стратегия как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнесу
5 Стратегия как последова-тельная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	М Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов с целью контроля эффективности достижения стратегических ориентиров
6 Стратегия как способ разви-тия ключевых конкурентных преимуществ организации	М Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы

Несмотря на избыток литературы, появившейся в последние 30 лет и посвященной предмету стратегии, всеобъемлющего и приемлемого для всех определения стратегии практически нет. В сущности, у каждого пишущего на эту тему свое определение стратегии.

Хэмбрик выдвигает две основные причины такого разногласия:

1) стратегия представляет собой многомерную концепцию;

2) стратегия по своему происхождению является ситуационной и поэтому имеет тенденцию варьировать в зависимости от области, в которой и для которой она вырабатывается.

На мой взгляд, стратегия есть не что иное, как совокупность мероприятий по разработке долгосрочного плана развития предприятия.

Процесс стратегического управления может быть рассмотрен совершенно в разных аспектах, и в наше время подходы к стратегическому управлению также имеют свои схемы.

Однако, существует общепринятый вид процесса стратегического управления. Он представлен на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 - Процесс стратегического управления

Эффективность стратегического управления, в первую очередь, определяется адекватностью и последовательностью применения методологических подходов к разработке и реализации стратегии организации. Методологическую базу стратегического управления составляет обширный набор управленческих подходов, среди которых можно выделить системный, процессный, ситуационный. При разработке стратегии развития организации

возможно комплексное применение преимуществ каждого из подходов, при условии их взаимосвязанности в рамках стратегии и отсутствии противоречий [25].

Процессный подход к проблеме стратегической ориентации управления предприятием с целью достижения долгосрочного успеха предполагает рассмотрение стратегического управления как последовательности четырех взаимосвязанных этапов:

1) Стратегический анализ

Для подготовки процесса разработки стратегии организации необходимы комплексная диагностика состояния внешней и внутренней среды, а также составление долгосрочных прогнозов ее динамики.

2) Формирование стратегических альтернатив и определение основных целей организации

Разрабатываются возможные сценарии развития на основе предполагаемых возможностей и ограничений развития, которые потом проходят критическую проверку на основании оценки преимуществ и рисков их реализации.

3) Стратегическое планирование

Разработка и оформление стратегии организации, представляющей собой вектор управленческой деятельности, направленной на сокращение разрыва между текущим состоянием и желаемой перспективой будущего.

4) Стратегический контроллинг

Создание системы ключевых показателей мониторинга эффективности реализации стратегии с целью корректировки стратегических планов в случае неудовлетворительных результатов [5].

Существуют базисные или эталонные стратегии развития фирмы. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукция, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных

пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Рассмотрим группы эталонных стратегий на рисунке 1.2.

Стратегии концентрированного роста	1.1 Стратегия усиления позиции на рынке (горизонтальная интеграция)
	1.2 Стратегия развития рынка
	1.3 Стратегия развития продукта
Стратегии интег-рированного роста	2.1 Стратегия обратной вертикальной интеграции
	2.2 Стратегия прямой вертикальной интеграции
Стратегии диверсифицированного роста	3.1 Стратегия центрированнойдиверсификации
	3.2 Стратегия горизонтальной диверсификации
	3.3 Стратегия конгломеративной диверсификации
Стратегии сокращения	4.1 Стратегия ликвидации
	4.2 Стратегия "сбора урожая"
	4.3 Стратегия сокращения
	4.4 Стратегия сокращения расходов

Рисунок 1.2 - Виды стратегий

Первая группа стратегии концентрированного роста связана с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этой стратегии фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Вторая группа — стратегии интегрированного роста предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Третья группа - стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Четвертая группа — стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в

экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий часто проходит небезболезненно для фирмы. Однако необходимо знать, что при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в ряде случаев это единственно возможные стратегии обновления бизнеса.

На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может применяться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий.

Что касается структуры системы стратегического управления, то в изданиях по стратегическому менеджменту ее вообще обычно не изображают, или изображают очень схематично, как, например, на рис. 1.3 [6].

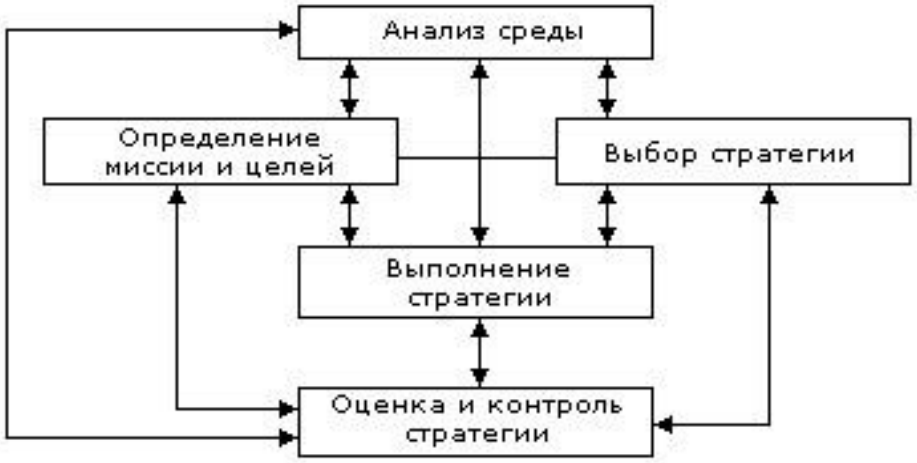

Рисунок 1.3 - Обобщенная схема системы стратегического управления

Здесь можно увидеть цепь обратной стратегической связи на миссию и цели, и на выбор стратегии. Но такие схемы дают только самую общую картину стратегического управления.

Обобщенная структурная схема системы стратегического управления предприятием, созданная на основании изложенного выше, приведена на рисунке 1.4.

Все без исключения элементы системы стратегического управления и сами по себе являются стратегическими, т.е. перед каждым из них ставятся

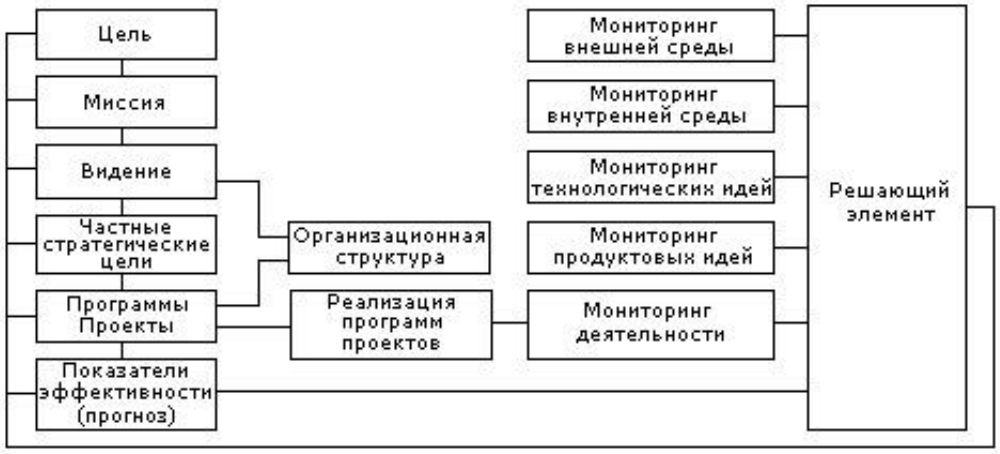

Рисунок 1.4 - Обобщенная структурная схема системы стратегического управления предприятием

частные цели и необходимо определить стратегии их достижения (политики, программы). В данном случае вышестоящие элементы левого столбца выступают как одна из политик определения стратегии нижнего элемента.

Левый столбец схемы: Цель-Миссия, Видение, Стратегические цели, Программы и проекты – это и начальная разработка стратегии, и ее коррекция решающим элементом (руководитель, специальные стратегические подразделения).

Решающий элемент осуществляет мониторинг:

- Хода программ и проектов;
- Внешней ситуации;
- Внутренней ситуации;
- Возникающих продуктовых идей;
- Возникающих технологических идей.

Сравнивая прогнозы показателей с реальным ходом программ и проектов, а также результаты мониторинга внешней и внутренней среды, возникающих идей, принимается решение о коррекции от показателей (небольшие отклонения) и до цели и миссии предприятия, очень существенные отклонения.

Некоторую особенность имеет только решающий элемент [7]. Во-первых, он должен определять серьезность отклонения результатов мониторинга

(возможные последствия отклонения), и принимать два решения: первое решение – нужна ли вообще коррекция. Второе, если коррекция нужна, то, какое должно быть решение. В случае отклонения деятельности от заданных показателей можно заранее задать допустимый диапазон, но отклонения внешней и внутренней среды непредсказуемы, и каждое должно рассматриваться индивидуально. Для этого ему требуется знать эффективность предприятия и ее прогноз в сложившейся ситуации.

Известно довольно много предложений относительно того, как должна выглядеть модель стратегического управления. Наибольшее распространение получили модели Фреда Р. Дэвида (рис. 1.5), Джона Л. Томпсона (рис. 1.6).

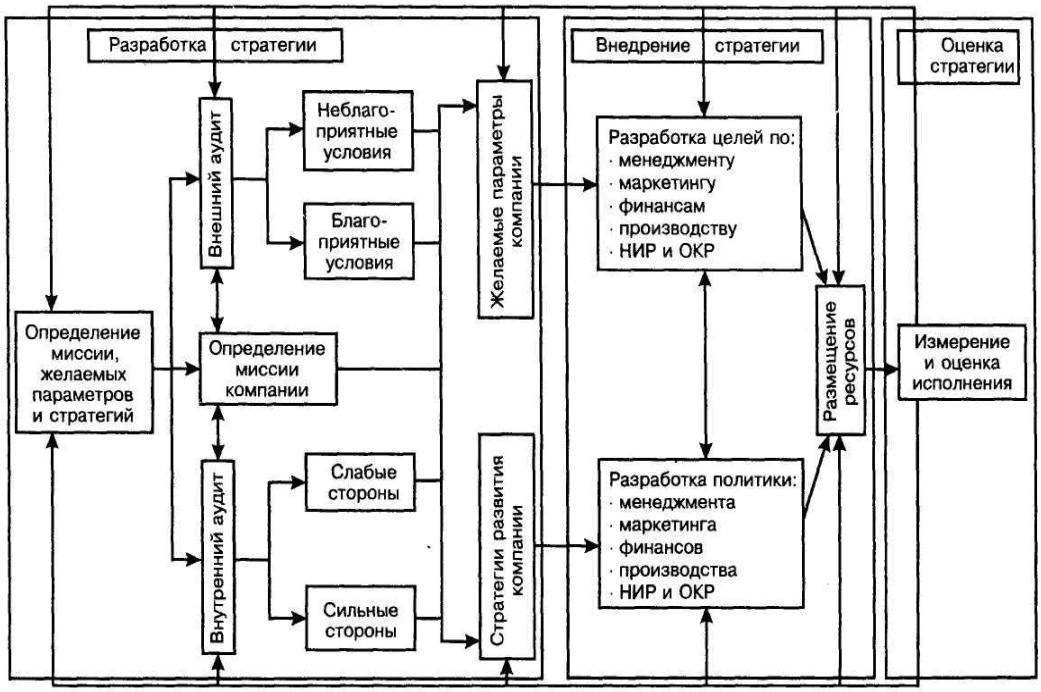

Рисунок 1.5 - Модель стратегического управления Дэвида

Несмотря на определенные отличия в их и подобных им подходах к моделированию стратегического управления, общего в них гораздо больше. Прежде всего, сразу можно отметить, что в любой модели выделяется три стадии процесса стратегического управления:

✓ стадия стратегического планирования (разработки стратегии, стратегического анализа и выбора);

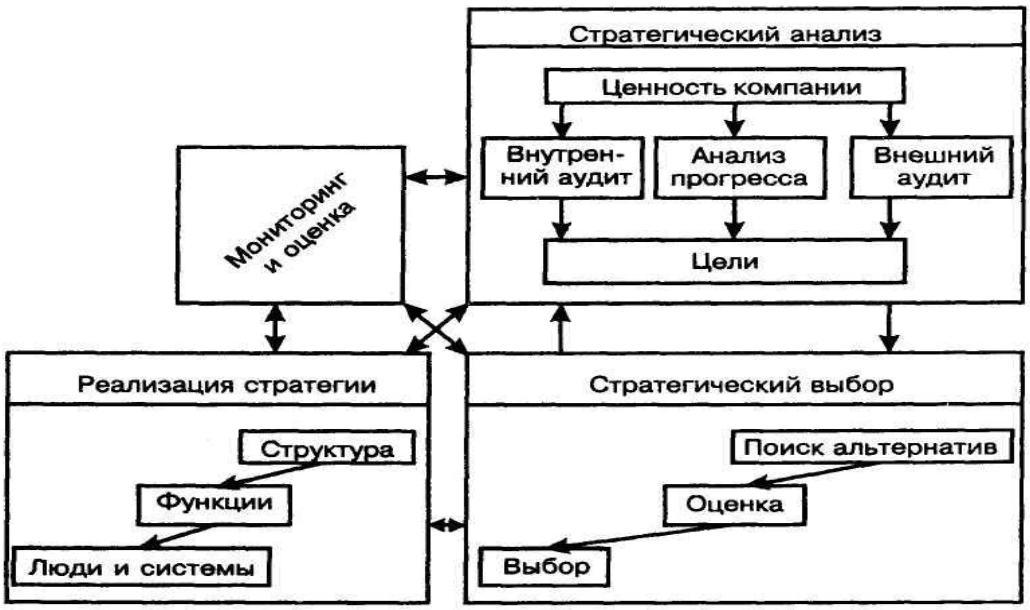

Рисунок 1.6 - Модель стратегического управления Томпсона

- ✓ стадия стратегической организации или настройки организационной системы в соответствии с выбранной стратегией (внедрение стратегии, реализация стратегии);
- ✓ стадия стратегического контроля и регулирования (оценка стратегии, мониторинг и оценка исполнения).

На стадии стратегического планирования определяются стратегии корпорации путем установления ее миссии, анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению, удержанию, развитию и капитализации конкурентных преимуществ.

На стадии стратегической организации выполняется приведение всех ресурсов и внутрифирменных связей, всех целей, задач и областей ответственности работников в полное соответствие с выбранной стратегией. Здесь же проводятся необходимые организационные изменения в компании и вырабатываются политики каждого из ее структурных подразделений.

На мой взгляд модели, подобные тем, что предлагают Дэвид и Томпсон, имеют по меньшей мере два существенных недостатка. Во-первых, они не дают представления об истоках процесса стратегического управления, его исходной

точке. Можно предположить, что такой точкой является миссия организации. Но тогда, если миссия заведомо установлена, она не должна подлежать корректировке. Во-вторых, подобные модели скрывают органическую взаимосвязь стратегического управления с тактическим и оперативным. Поэтому скрытой остается его роль в системе управления организацией.

1.2 Особенности системы стратегического управления предприятием сферы услуг в условиях рынка

Динамизм внешней среды еще более усложнил задачу своевременной адаптации предприятий к тем изменениям, которые происходят во всех сферах экономической деятельности. Центром стратегического поведения фирмы стало такое управление организации, при котором основой стратегических решений становится выбор поведения фирмы в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего. Стратегические решения определяются возникающими обстоятельствами, но в то же время подразумевается, что их выполнение должно не только дать ответ на вызов со стороны окружения, но и обеспечить возможность дальнейшей успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде. В 90-х годах характер и непредсказуемость изменений внешней среды еще более увеличились. Разнообразие постоянно изменяющихся рыночных факторов (макроэкономических, технологических, научных ожиданий и стремления людей во всем мире) воздействия на бизнес стало отличительной чертой этого времени и еще более усилило позиции стратегического управления предприятиями.

Среди наиболее известных и разработанных концепций стратегического управления можно выделить две прямо противоположные – построение стратегий на основе развития внутренних ресурсов и формирование стратегий на основе изменений рыночной среды функционирования предприятия.

Изменение условий бизнеса и увеличивающаяся скорость изменения рыночной среды ставят новые задачи и требуют синтеза имеющихся концепций стратегического управления, которые находят свое выражение в концепции динамических способностей предприятия.

Концепция динамических способностей предприятия появилась как ответ на острую конкуренцию в высокотехнологичных отраслях и базируется на том соображении, что в условиях современных быстро меняющихся рынков устойчивого успеха добиваются те предприятия, которые способны быстро и активно реагировать на всевозможные изменения и сами постоянно инициируют продуктовые, маркетинговые и организационные инновации. Концепция динамических способностей, в определенном смысле, интегрирует два момента, центральных для обсуждавшихся выше подходов. Динамическая природа способностей компании означает возможность их адаптации к изменениям в рыночной среде. Причем такая реакция обеспечивается быстрым развитием и перемещением внешних и внутренних способностей предприятий. С другой стороны, предприятиям, претендующим на лидерство, необходимо обеспечивать быстрое развитие потенциала предприятия для обеспечения непрерывного потока продуктовых и технологических инноваций. Необходимость непрерывного потока инноваций определяется очевидным сдвигом конкурентной борьбы за предпринимательский доход, который получает инноватор до тех пор, пока основные конкуренты не сумеют скопировать его инновацию.

Концептуальная схема стратегического управления (рис. 1.7) представляет собой совокупность системообразующих элементов стратегического управления, таких как: анализ инновационного окружения, разработка инновационной стратегии, механизмы реализации стратегии, оценка и контроль реализации. В этой схеме элементами, обеспечивающими непрерывность, воспроизводимость и эффективность функционирования стратегического управления являются стратегическое мышление, стратегическая информация и стратегическая гибкость.

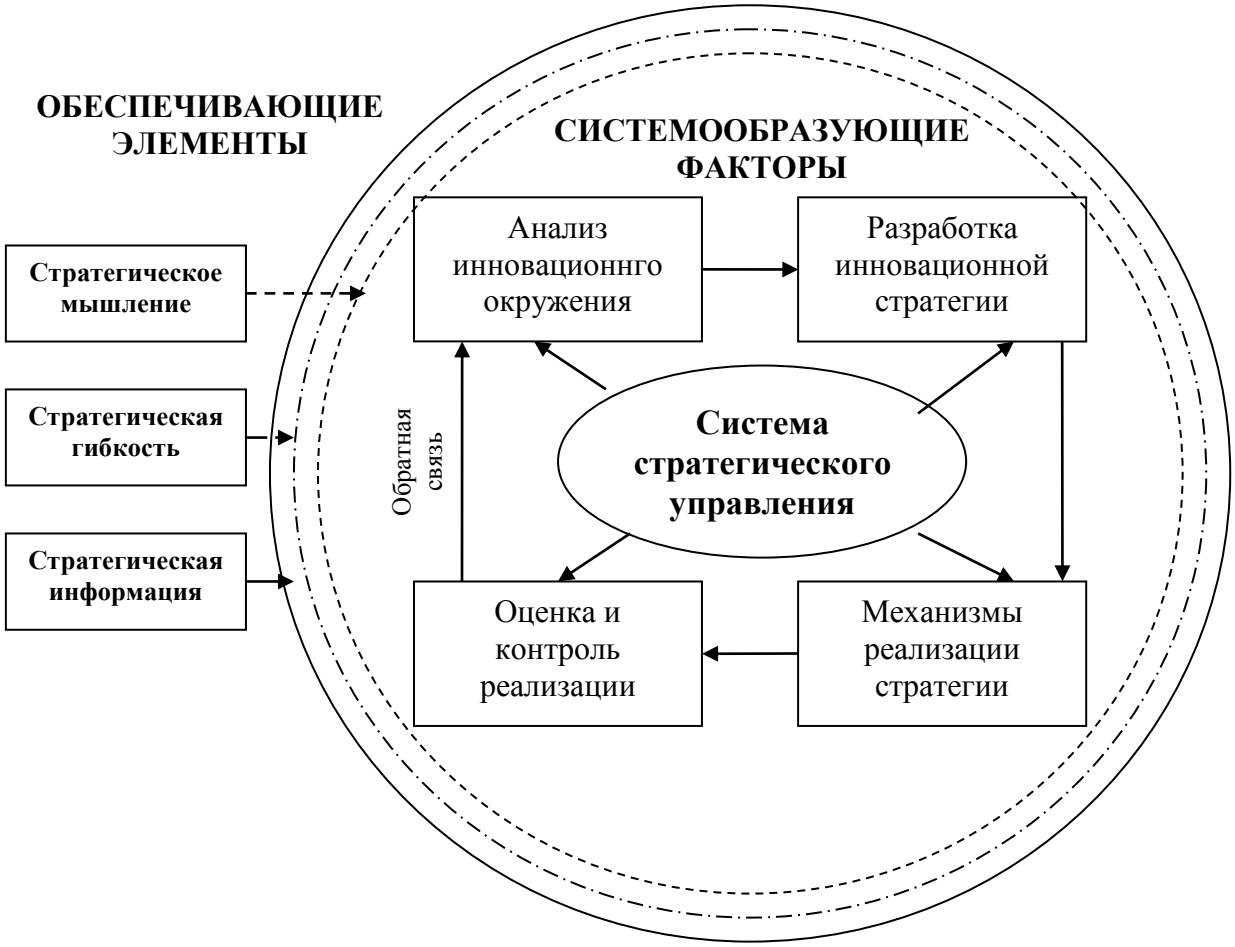

Рисунок 1.7 - Концептуальная схема системы стратегического управления

Стратегическое управление отличается, прежде всего:

- более долговременными горизонтами постановки целей и разработки мер по их достижению;
- комплексным характером подхода к обеспечению прочных рыночных позиций предприятия;
- приоритетом инновационных стратегий как фактора жизнеспособности предприятия.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность четырех взаимосвязанных управленческих процессов, структурно представленных в модели системы стратегического управления (рис. 1.8). Для разработки модели были использованы методы логико-лингвистического моделирования, позволяющие на качественном уровне описывать и исследовать слабо структурированные системы и ситуации.

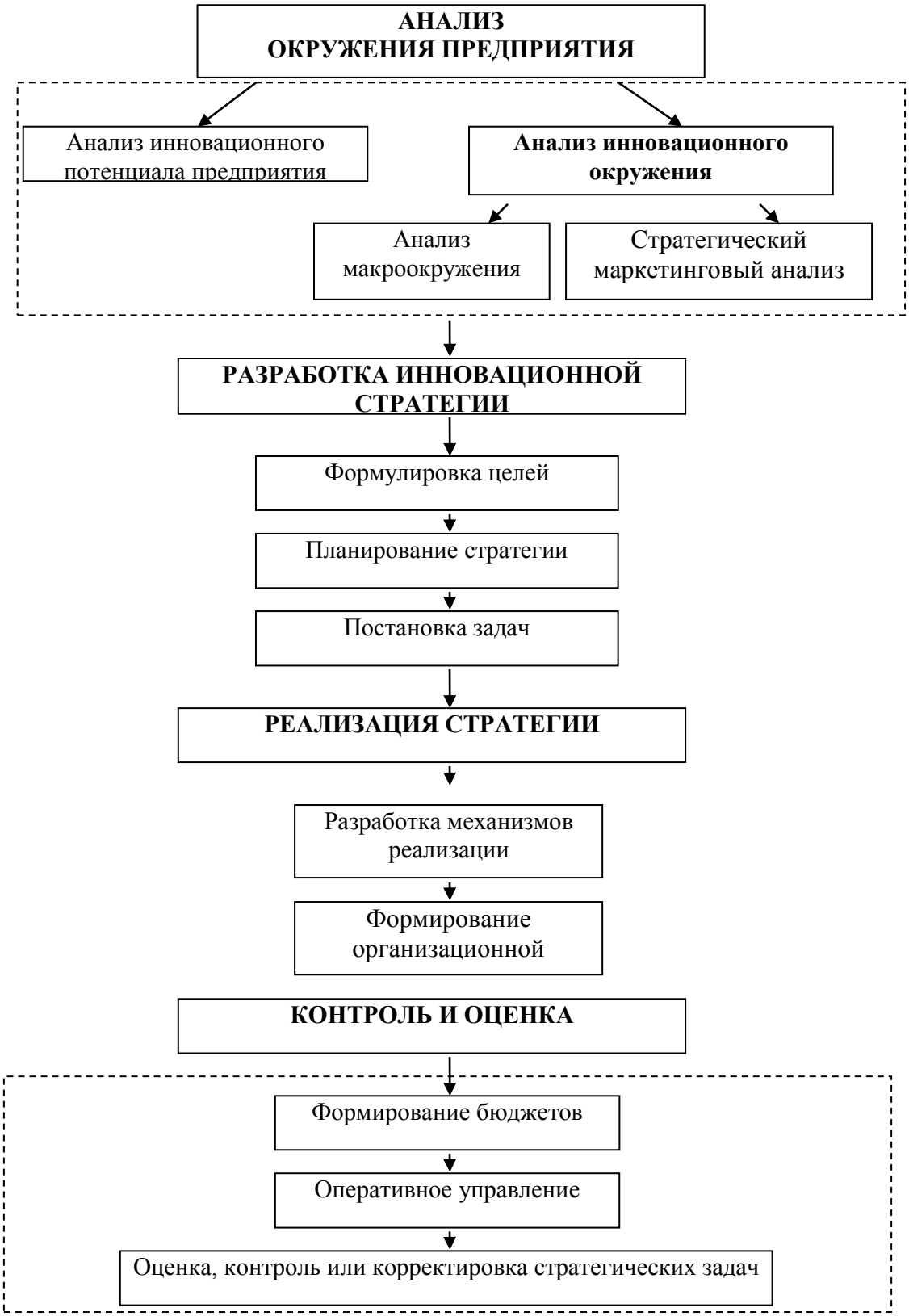

Рисунок 1.8 - Модель системы стратегического управления в условиях рынка

Основным преимуществом методов логико-лингвистического моделирования является то, что применяемые в их рамках лингвистические средства обладают большими по сравнению с языками классической

математики возможностями по описанию ситуации реального мира. Логико-лингвистические модели целесообразно применять на стратегическом или концептуальном уровне управления и разработки управленческих решений.

В инновационно-ориентированной модели системы стратегического управления каждый из управленческих процессов имеет свою особенность.

Анализ инновационного окружения включает, прежде всего, стратегический маркетинговый анализ, задачами которого являются:

- общеэкономический анализ рынка;
- анализ экономической конъюнктуры;
- специальные исследования рынка;
- разработка стратегии проникновения новшества;
- оценка издержек и доходов от маркетинга.

Помимо анализа рынков и факторов внешней среды стратегический инновационный менеджмент не только изучает сегодняшних потребителей, но и формирует потенциально возможных.

Далее на рисунке 1.9 представим авторское представление системы стратегического управления с учетом принципа эмерджентности.

Необходимо рассматривать кибернетические принципы создания и функционирования системы стратегического управления:

- необходимого разнообразия;
- **эмерджентности;**
- внешнего дополнения;
- обратной связи;
- выбора управленческого решения.

Также необходимо учитывать индивидуальные (специфические) принципы создания и функционирования системы стратегического управления долгосрочным развитием отраслевых и локальных составляющих сферы услуг:

- Координирование функционирования разноуровневых систем стратегического управлении;

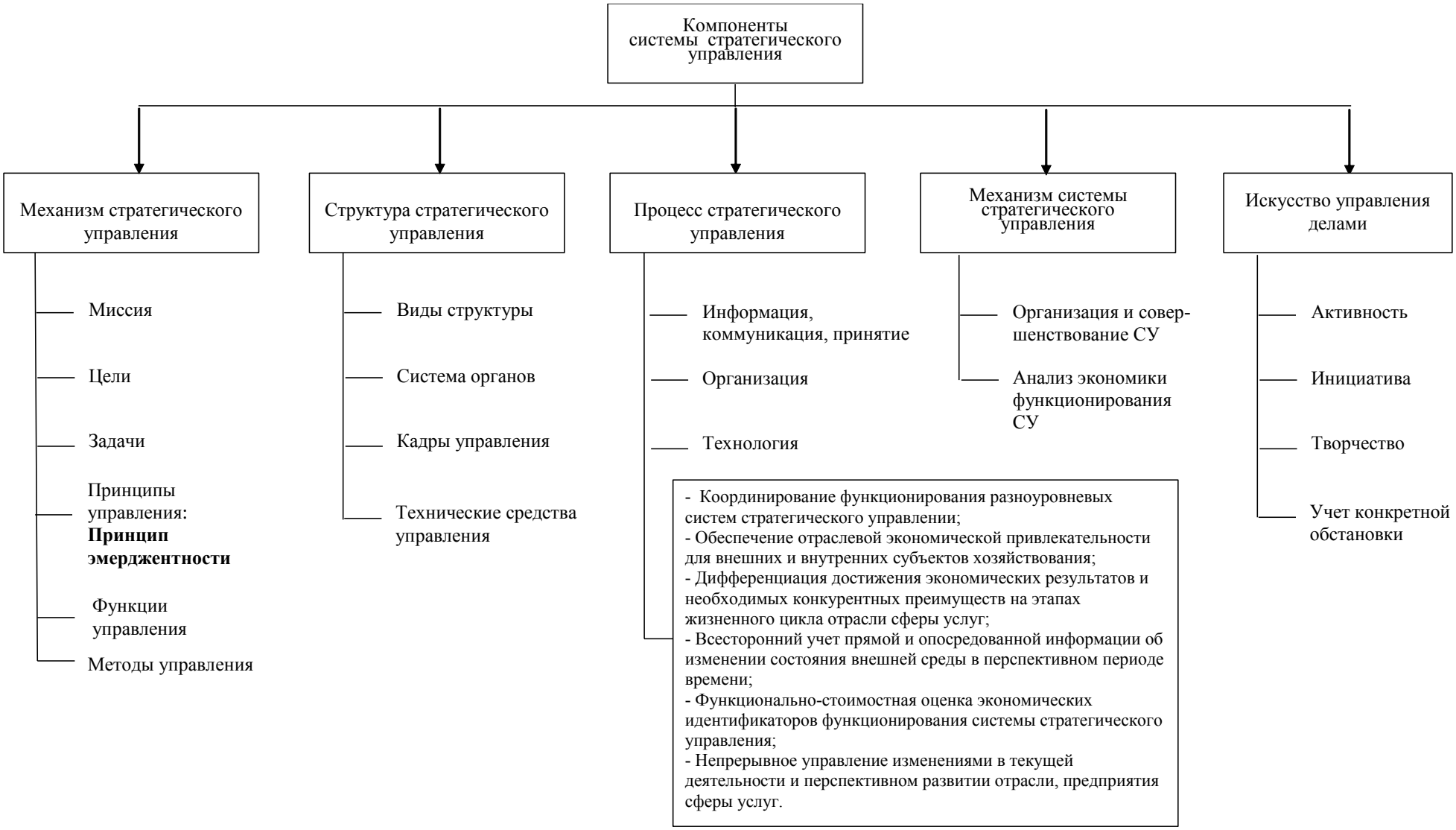

Рисунок 1. 9 - Схема компонентов системы стратегического управления с учетом принципа эмерджентности

- Обеспечение отраслевой экономической привлекательности для внешних и внутренних субъектов хозяйствования;

- Дифференциация достижения экономических результатов и необходимых конкурентных преимуществ на этапах жизненного цикла отрасли сферы услуг;

- Всесторонний учет прямой и опосредованной информации об изменении состояния внешней среды в перспективном периоде времени;

- Функционально-стоимостная оценка экономических идентификаторов функционирования системы стратегического управления;

- Непрерывное управление изменениями в текущей деятельности и перспективном развитии отрасли, предприятия сферы услуг.

Анализ макроокружения включает исследование макроэкономических факторов, имеющих отношение к стратегии инновации, а именно:

- национальную инновационную систему и ее основные субъекты;

- юридические и институциональные условия, связанные с импортом и экспортом инновационной продукции, ограничениями по стандартам, налогам, субсидиям и т.д.

Анализа инновационного окружения недостаточно для разработки стратегии развития предприятия. Необходим анализ инновационного потенциал предприятия, то есть потенциала развития предприятия путем оптимизации использования его инновационных ресурсов. Инновационные ресурсы включают:

- персонал организации, который обладает определенным уровнем профессиональной подготовки, обучаемостью, инновационностью
- исследовательскую базу предприятия или устойчивые кооперационные связи с исследовательскими организациями;
- достигнутый технологический и организационный уровень основных продуктовых линий предприятия;
- соответствие организационных структур и систем управления задачам инновационного развития;

- финансовое обеспечение инновационной деятельности.

Организация действует не в вакууме, а в окружении других организаций и более глобальном политическом, социальном, экономическом и техногенном окружении. Управление – это образ действий, а действия должны осуществляться относительно чего-то, в том числе и внешней среды. Поэтому внешняя среда не является просто фоном, на котором развивается предприятие, а активным компонентом всего стратегического управления.

Внешняя рыночная среда требует анализа факторов прямого и косвенного воздействия (рис. 1.10).

Кроме того, необходим анализ рынка:

- текущего состояния и развития отрасли, в которой оперируют предприятия, и смежных отраслей;

- общих тенденций развития глобальных процессов, являющихся своеобразной оболочкой и во многом предопределяющих то, что происходит в отдельных отраслях.

Особенности организации и окружающих ее условий предопределяют, как будет разрабатываться стратегия ее развития и достижение целей. Параметры, которые будут учитываться в первую очередь при рассмотрении рыночного макроокружения предприятий, представлены в таблице 1.5.

Большинство современных предприятий организуют свою управленческую деятельность через децентрализованные бизнес-подразделения и команды, которые находятся значительно ближе к клиенту, чем большой корпоративный штат. При этом источником конкурентного преимущества в современных условиях все более становятся неосязаемые, или нематериальные активы (информация, умения, взаимоотношения, создаваемые работниками).

Составляющая обучения и роста квалификации управленческого персонала определяет нематериальные активы, необходимые для того, чтобы система управления работала на высоком уровне. В рамках этой составляющей

существуют три основных элемента поддержки системы: стратегическое мышление, стратегическая информация, стратегическая гибкость.

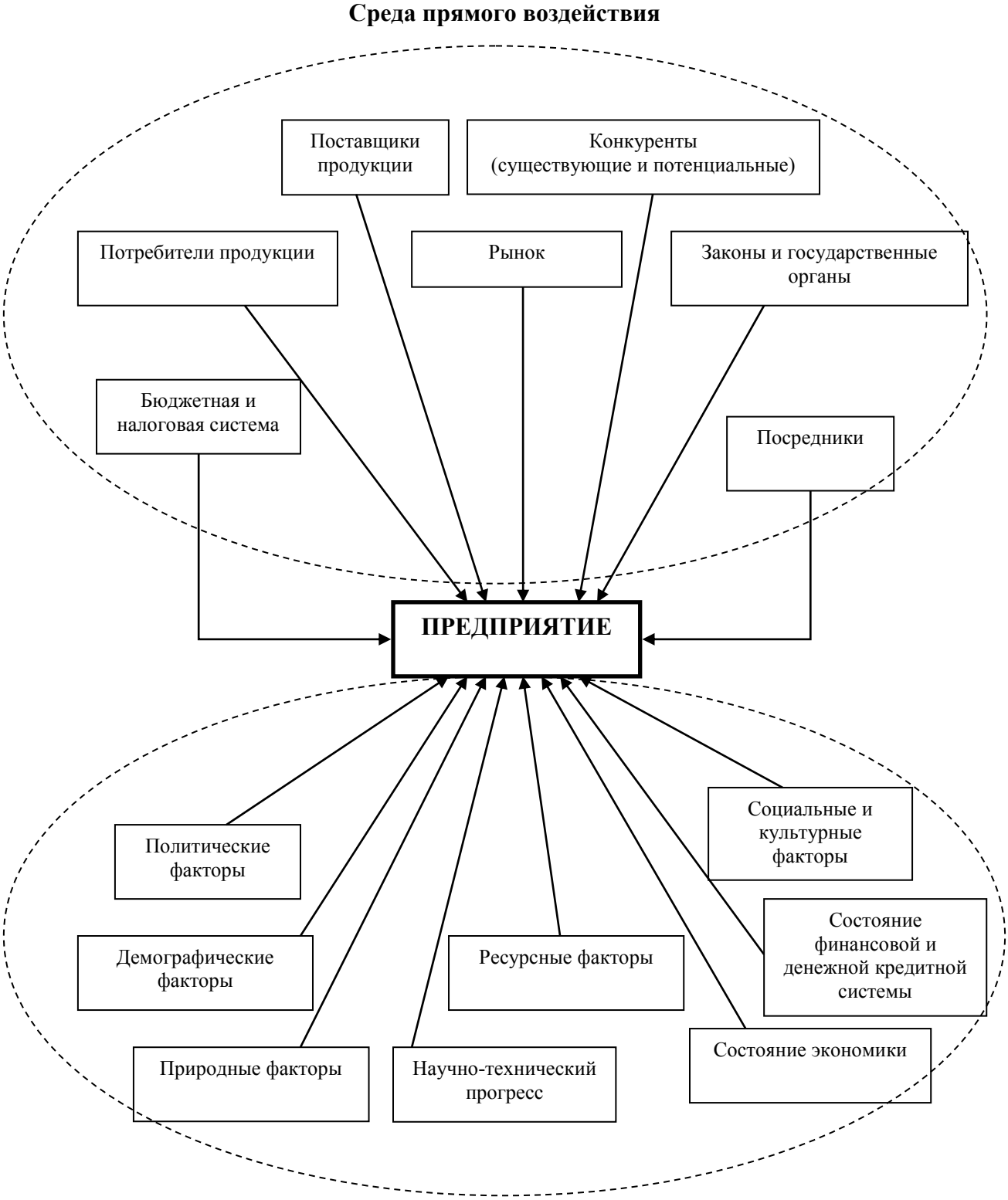

Рисунок 1.10 - Факторы прямого и косвенного влияния на ССУ

Таблица 1.5 - Оценка рыночного макроокружения предприятия

Внешние факторы	Перспективы развития	Результативность усилий или действий организации
Политико-правовые факторы: − правительственная стабильность; − налоговая политика и законодательство в этой сфере; − антимонопольное законодательство; − законы по охране окружающей среды; − регулирование занятости населения; − внешнеэкономическое законодательство; − позиция государства по отно-шению к иностранному капиталу; − профсоюзы и другие группы	Правовые нормы; Стабилизация экономики; Введение таможенных сборов	Изменение правовой формы. Поиск новых рынков
Экономические факторы; − тенденции валового национального продукта, стадия делового цикла; − валютный курс; − уровень инфляции; − уровень безработицы; − инвестиционная политика	Стабилизация экономики Регулирование цен Развитие частного предпринимательства	Прогнозирование инфляции Продажа (покупка) валюты Поиск новых рынков
Технологические факторы: − затраты на НИОКР; − защита интеллектуальной собственности; − государственная политика в области НТП; − новые продукты (скорость обновления, источники идей)	Изменения преобладающей технологии Цены Появление новых продуктов	Поиск дешевых источников сырья, поиск технологий, создание совместных предприятий
Социокультурные факторы: − демографическая структура населения; − стиль жизни, обычаи и привычки; − социальная мобильность населения; − активность потребителей	Социальная реформа Повышение доходов	Поиск новых потребностей Переход в новую стратегическую зону хозяйствования Внедрение проектов

Стратегическое мышление является креативным, связывающим стратегическое планирование и стратегический анализ. Принятие решения строится на признании той или иной информации как значимой или нет. Стратегическое мышление должно быть в состоянии выделять существенные параметры, отвлекаясь от остальных, поскольку невозможно подвергнуть обработке все.

Используя такой элемент поддержки, как стратегическая гибкость, предприятие может эффективно конкурировать в настоящий момент, а также быть готовым реагировать на предстоящие события.

Стратегическая гибкость предусматривает использование традиционных методов построения сценариев для прогнозирования и подготовки к альтернативным вариантам развития рынка с разработкой стратегии, рассматривающей мероприятия, проведение которых будет целесообразным, вне зависимости от того, по какому сценарию будут развиваться реальные события.

Методология стратегической гибкости отличается тем, что компания учитывает не только «универсальные» варианты развития, но и вкладывает некоторые средства, активы в возможности, которые могут стать выгодными для компании только при реализации определенных сценариев. Подобного рода сценарии предусматривают возможность повышения или понижения объема принимаемых на себя обязательств. Приобретение права на последующее увеличение или отказ от инвестиций стоит дороже, но во многих случаях возросшая гибкость оправдывает дополнительные расходы. В этом заключается принцип действия методики реального опциона: подобно инвестору, владеющему финансовыми опционами, предприятие, применяющее методологию стратегической гибкости, получает право, но не обязательство приобрести право собственности в отношении какого либо проекта.

Информационное обеспечение является необходимым компонентом для принятия стратегических управленческих решений, и для его реализации требуется решение трех задач:

- ✓ определить, какая информация нужна;
- ✓ создать систему сбора информации;
- ✓ соответствующим образом ее структурировать.

Сбор информации может принимать самые разные формы, иметь разные результаты и названия. Но речь, по существу, должна идти о нескольких подсистемах:

- информация о внутреннем состоянии компании;
- информация о рынках и отрасли;
- информация о конкурентах;
- информация о продуктах и технологиях;
- информация о правительственных решениях.

Сбор информации о внутреннем состоянии компании базируется на управленческих процедурах, направленных на обеспечение текущих операций либо специально созданных для сбора конкретной информации (например, в системе стратегического управленческого учета).

Информационная функция управленческого учета в рамках стратегического управления состоит в том, чтобы доставлять всю релевантную информацию принимающим решения менеджерам определенного уровня. Однако стратегические решения, принимаемые на предприятии, могут весьма различаться, в зависимости от того, какие задачи стоят перед данным предприятием, а также от уровня, на котором в нем принимают эти решения.

Система стратегического управленческого учета должна быть построена таким образом, чтобы обеспечивать менеджеров информацией, удовлетворяющей именно этим специфическим условиям принятия стратегических решений, причем сами условия могут меняться по мере корректировки стратегии в связи с изменениями внешней среды.

Понимание того, как управленческий учет принимает во внимание эти факторы, помогает выявить принципиальные требования, предъявляемые к эффективно работающей системе стратегического управленческого учета:

- это инструмент принятия стратегических решений. Если предприятие использует стратегическое управление, то система учета должна быть такой, чтобы можно было использовать ее не только в стратегическом планировании, но и как основу для мониторинга, корректировки и, возможно, пересмотра принятия решений в ходе оперативного управления;
- система управленческого учета предоставляет информацию лицам, отвечающим за стратегические решения, причем, эта информация должна быть представлена в такой форме, которая будет понятна и удобна тем, кто принимает решения. Это необходимо для сокращения времени усвоения информации перед принятием решения;
- выбор оптимальных финансовых показателей для мониторинга осуществления бизнес-стратегии. Эти показатели должны соответствовать основным стратегическим направлениям конкурентных стратегий в ходе развития бизнеса. Это требует периодического изменения показателей и система стратегического учета определяет момент, когда такое изменение должно произойти;
- раздельные показатели экономической и управленческой деятельности. Такие показатели должны разделяться исходя из того, что одни из них используются для оценки экономической эффективности предприятия, а другие – для оценки финансовых результатов работы менеджеров. Все они представляют собой относительную оценку результатов деятельности, но принципиально неправильно судить о работе менеджеров по тем элементам, которые ими не контролируются. Хотя неконтролируемые элементы могут серьезным образом сказываться на общих финансовых результатах деятельности компании, поэтому их следует принимать во внимание при финансовом анализе стратегических решений;

- предоставление только релевантной информации с классификацией затрат в ССУ по различным стратегиям предприятия во взаимосвязи с показателями эффективности реализации стратегий.
- адаптация к будущим переменам. Эффективная система стратегического учета должна быть не только гибкой, чтобы адаптироваться к большим переменам, но и позволять заранее выявлять возможные последствия этих перемен.

Для достижения целей стратегического управления необходимо использовать инструмент стратегического бюджетирования посредством создания гибкого бюджета с учетом изменений рыночной среды. Стратегическое бюджетирование характеризуется несколькими особенностями:

- реализует системный подход к организации управления;
- выполняет жизненно важные функции управления предприятием, такие, как: определение задач, планирование ресурсов, оценка деятельности и мотивация персонала на основе оценки; контроль исполнения;
- осуществляет связь годового бюджетирования и стратегического управления.

Стратегический бюджет включает в себя такие направления, как:

- инвестиции в улучшение конкурентных позиций в стратегических областях бизнеса;
- инвестиции в расширение стратегических областей бизнеса, географическая экспансия;
- инвестиции в развитие новых стратегических областей бизнеса и уход из неперспективных.

Организация работ по реализации стратегии использует проектно-матричную структуру, где работы по реализации стратегии имеют форму стратегических проектов развития, управляемых менеджерами проектов, в отличии от функциональных менеджеров, занимающихся оперативной деятельностью. При этом применяются разные принципы контроля и

мотивации при управлении оперативными программами и стратегическими проектами.

Одним из методов преодоления разрыва между стратегией и оперативной деятельностью является внедрение сбалансированной системы показателей эффективности.

Такие показатели связывают стратегические цели с оперативными планами и бюджетами по их достижению посредством включения стратегических инициатив и проектов, экономического эффекта и затрат, связанных с ними, в бюджеты предприятия.

Заключение

В настоящее время трудно найти предприятие, которое бы не заявляло, что имеет свою стратегию и ведет стратегическое управление. Однако сам термин «стратегическое управление» все понимают по-своему. Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. На мой взгляд, стратегия есть не что иное, как совокупность мероприятий по разработке долгосрочного плана развития предприятия.

Среди наиболее известных и разработанных концепций стратегического управления можно выделить две прямо противоположные – построение стратегий на основе развития внутренних ресурсов и формирование стратегий на основе изменений рыночной среды функционирования предприятия.

Концептуальная схема стратегического управления представляет собой совокупность системообразующих элементов стратегического управления, таких как: анализ инновационного окружения, разработка инновационной стратегии, механизмы реализации стратегии, оценка и контроль реализации. В этой схеме элементами, обеспечивающими непрерывность, воспроизводимость и эффективность функционирования стратегического управления являются стратегическое мышление, стратегическая информация и стратегическая гибкость.

Стратегический менеджмент интегрировался в систему управления банком, тем самым определяя функционирование отдельных подсистем его управления, использование возможных ресурсов, исследование незадействованных либо совершенствование уже существующих методов и способов достижения конкурентных преимуществ и др.

Можно утверждать, что стратегический менеджмент в общей системе функционирования банков играет важную роль, тем самым обусловливая рост исследований в этой области, проводимых как зарубежными, так и отечественными специалистами.

Резюмируя мнения ученых и практиков в области банковской деятельности о сущности банковского менеджмента, необходимо отметить, что одни авторы в содержание банковского менеджмента включают анализ, планирование, регулирование и др., а другие – не отделяют содержание финансового менеджмента от банковского.

По моему мнению, банковским менеджментом необходимо считать такую систему управления, которая направлена на максимальное увеличение прибыли и минимизацию банковских рисков с целью удовлетворения интересов клиентов банка и самого собственника коммерческого банка.

Определяя роль и место стратегического менеджмента в системе управления коммерческим банком, нужно отметить, что в блоке финансового менеджмента, а именно в системе планирования стратегический менеджмент является основной его подсистемой и выполняет главную и первоочередную функцию банковского управления, выстраивая следующую иерархию: стратегический менеджмент → тактическое планирование → оперативное планирование.

Итак, стратегия банка – долгосрочный план функционирования банка, разработанный с целью реализации принятых задач и достижения целей и включающий координацию деятельности каждого подразделения при условии соблюдения стабильности и финансовой устойчивости.

Альфа-Банк, основанный в 1990 году, является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и т.д.

Одним из приоритетов развития АО «Альфа - Банк» на 2017 год ставится развитие сильного бренда: создание имиджа банка как надежного, ответственного, клиентоориентированного и технологичного банка через глубокую внутреннюю приверженность сотрудников и менеджмента

ценностям банка, сильную корпоративную культуру, осознанную внешней и внутренней социальной политики.

При создании имиджа АО «Альфа - Банк» использовалась данная схема. Миссия банка - «Мы верим, что свобода — ключевая ценность современного человека. Объединяя неравнодушных людей, их опыт и энергию, мы помогаем вам быть свободнее в поступках и мечтах».

АО «Альфа - Банк» затрачивает огромное количество финансовых ресурсов на свой внешний имидж: выпуск газеты, большое количество рекламных буклетов, социальные программы («Лидер курса», стипендии школьникам, участие в проведении праздников для пожилых людей).

Основной целью реализации проекта по совершенствованию системы стратегического управления организации является повышение рыночной стоимости АО «Альфа - Банк» через повышение уровня конкурентоспособности компании на Красноярском рынке и улучшения показателей ликвидности КРФ.

Поставленная задача выполнится при условии повышения объемов операций по депозитам, увеличение срока их размещения в банке и снижения операций «до востребования».

В связи с тем, что в настоящий момент финансовые ресурсы ограничены, принят проект создания, на имеющихся пустующих торговых площадях, отдела по обслуживанию клиентов с открытием депозитов (КОВ). Существует 2 ДО в которых есть не занятые кабинеты (после введения моратория на ипотечное кредитование) и по анализу потока клиентов и концентрации их в районе был выбран ДО №34.

Рассматривая предлагаемый проект через процесс управления можно говорить, что цель деятельности создаваемого отдела состоит в бесперебойном обеспечении деятельности АО «Альфа - Банк» заданным объемом финансовых ресурсов, требуемой структуры по срокам при минимизации затрат на осуществление деятельности. Ситуация в настоящий момент следующая: недоверие населения к банковскому сектору, в следствии

чего, отток сбережений в 2016 году в целом составил 1225,9 млн.руб. АО «Альфа - Банк» столкнулся с реальной проблемой недостаточности финансовых ресурсов для нормального функционирования своей деятельности и для выполнения обязательств перед партнерами. Повышение ставок по вкладам не решило задачи связанной с нехваткой денежных средств, поэтому единственным решением в данной ситуации является развитие рынка через повышение уровня позитивного имиджа.

Кроме того, что предложенный проект выполняет стратегическую задачу развития рынка, он и частично решает проблемы во внутреннем режиме работы, основной из которых является слабая система мотивации. Идея проекта заключается в создании отдела по обслуживанию вкладчиков, где пропагандируется своя система ценностей, отвечающая общей концепции банка и в то же время выделяющая ее из других подразделений. Суть создания данного отдела в том, чтобы показать своим вкладчикам, что банк их ценит, банк понимает их потребности и признает их статус (в своем роде VIP обслуживание). Поэтому, в данном подразделении будут работать только лучшая тройка специалистов, получающие за свою работу надбавку к заработной плате в размере 35% от обычного специалиста.

Итак, для реализации предложенного проекта на стадии запуска потребуется 55071 руб., при этом ежемесячные минимальные затраты составят 18500 (обязательные 13760, накопления на ежеквартальные расходы по 2000 руб., покупка во втором месяце открыток для клиентов на 2760). Необходимые финансовые ресурсы будут заимствованы из собственных источников (а именно статья переоценка основных средств) и возмещены в конце года из полученного чистого процентного дохода.

Таким образом, предложенный проект в рамках выбранной стратегии выполняет поставленную цель – повышение системы стратегического управления АО «Альфа – Банк» в условиях рынка.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. : офиц.текст.- Москва: Юридическая литература, 2016. – 62 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч: по состоянию на 1 янв. 2016 г.- Москва: Юрайт-М, 2016.- 662 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч: по состоянию на 25 дек.2016г. - Москва: ЮРКНИГА, 2016. - 416 с.
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер – 7-е изд. Санкт-Петербург, 2015. – 369 с.
5. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 396 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф - Москва: Экономика, 2015. — 519 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ И. Ансофф – Санкт-Петербург: Питер, 2014-416с
8. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: учеб. пособие /И.В. Афонин М.: Дашков и К°, 2015. – 456 с.
9. Бережнов Г. В. Управление изменениями / Г.В. Бережнов// Российское предпринимательство.-2016. - № 12. - С. 54-57.
10. Бесхмельницына С.Н. Роль и значение сбалансированных показателей в деятельности производственных предприятий / С.Н. Бесхмельницына // Экономические и гуманитарные науки, 2014. - №10. – С13 – 17
11. Бесхмельницына С.Н. Формирование системы управленческого учета и отчетности как основы построения информационного контура модели сбалансированных показателей деятельности предприятия / С.Н. Бесхмельницына // Экономические и гуманитарные науки., 2014. - №9. – С16 – 18

12. Большаков А.С. Менеджмент: стратегия успеха/ А.С. Большаков– Санкт-Петербург: Литера, 2015. – 415 с.

13. Борис О.А. Управление стратегическими изменениями в организации и их социальные цели / О.А. Борис // Приоритеты и пути развития теории и практики управления социально-экономическими системами в современной России: сб. науч. тр. кафедры менеджмента СевКавГТУ, под ред. профессора В.Н. Парахиной. – Ставрополь: Графа, 2014. – 414 с.

14. Боумен К. Основы стратегического менеджмента./ К.Боумен Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2013. – 175с.

15. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Г. Браун Марк - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 226 с.

16. Велесько Е.И.Стратегический менеджмент/ Е.И. Велесько, А.А. Неправский– Минск: БГЭУ, 2014. – 307 с.

17. Веревкин Л.П. Социальная ответственность бизнеса. Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены / Л.П. Веревкин // 2016. –№ 1 (95). - С. 22 – 26.

18. Веснин В.Р. Стратегическое управление/ В.Р.Веснин – Москва: Велби, Проспект, 2014. – 328с.

19. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство/ Х.Виссема Москва: Финпресс, 2015. – 272с.

20. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник /О.С. Виханский– 5-е изд., перераб. и доп.– Москва: Гардарика, 2014. – 296с.

21. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Гардарика, 2015.-296 с.

22. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – Москва.: ДАНА, 2015. – 201 с.

23. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент/ О.Д. Волкогонова – Москва: Форум ИНФРА-М, 2014. - 254 с.

24. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин.– Москва: Омега-Л, 2014. – 286 с.

25. Гаррет Б., Стратегические альянсы/ Б.Гаррет, П.Дюссож – Москва: ИНФРА-М, 2015. - 419 с.

26. Гертман М. Стратегический менеджмент: М.Гертман: под ред. Д.О. Ямпольской - Санкт-Петербург: Питер,2015. – 418 с.

27. Гершун А.М. Разработка сбалансированной системы показателей: практическое руководство с примерами / А.М. Гершун, Е.С. Нефедьева. – Москва: Олимп-Бизнес, 2015. – 128 с.

28. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: конспект лекций/ Г.Я. Гольдштейн.-Таганрог: ТРТУ, 2014. - 93 с.

29. Гонтарь Е.В. Социальные инвестиции как форма проявления корпоративной социальной ответственности бизнеса / Е.В. Гонтарь - Москва, 2015. – 199 с.

30. Горностаева А. Н. Стратегический менеджмент /А.Н.Горностаева.- Улан-Удэ: Экономика, 2015. - 107с.

31. Грэттон Л. Живая стратегия: как поместить людей в центр решения корпоративных задач: пер. с англ. / Л. Грэттон -Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2016. – 348 с.

32. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб.пособие/ И.Б.Гурков - Москва: Дело, 2014. - 320 с.

33. Гусаков В. Стратегическое управление: искусство завоевания [Электрон. ресурс] / В.Гусаков – Режим доступа: http://www.bizstrategy.ru

34. Гусев Ю.Н. Корпоративная этика и социальная ответственность для российских компаний: бремя или выгода / Ю.Н. Гусев // Акционерное общество. – 2016. – №5 (12). - С. 34-38.

35. Друкер П. SWOT – анализ как инструмент стратегического менеджмента / П. Друкер // Экономика и Время. – 2016. - №20 (357). – С. 24-28.

36. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва: Изд-во Московского психолого-социального ин-та, 2016. – 208 с.

37. Ершов В. Ф. Бизнес-проектирование / В. Ф. Ершов. –Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 228 с.

38. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: [электронный ресурс] модель ADL/LC / Корпоративный менеджмент– Режим доступа: http//www.cfin.ru

39. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM // [Электронный ресурс] / В.С. Ефремов– Режим доступа: http//www.cfin.ru

40. Захаров Н. Л. Управление социальным развитием организации / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 262 с.

41. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов/ А.Т. Зуб – Москва: Аспект Пресс, 2015. – 415 с.

42. Иванова В. Особенности формирования моделей корпоративной социальной ответственности в зарубежных странах и России / В. Иванова// ,Человек и труд. – 2015. – № 10. – С 46-50.

43. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – Москва: КНОРУС, 2014. - 504 с.

44. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. С.Д. Ильенковой. – Москва: Юнити, 2015. –165 с.

45. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. - Москва: Вильямс, 2014. – 176 с.

46. Калюгина С. Н. Модель формирования социальной стратегии промышленного предприятия / С.Н. Калюгина / Вестник университета -2016.- № 4.-С. 22-25.

47. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие

сбалансированную систему показателей : пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Москва, 2014. – 419 с.

48. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Москва., 2014. – 415 с.

49. Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Москва, 2015. – 319 с.

50. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: пер. с англ/ Г. Керцнер – Москва: Компания Ай-Ти, 2015. – 320 с.

51. Кожина Е.В. Современные принципы и подходы к стратегическому управлению конкурентоспособностью предприятия/ Е.В. Кожина // Актуальные проблемы экономики и управления современной России: сб. III Всерос. науч-прак. конф. преподавателей с международным участием.- Пермь, 2014. – С. 5 – 9.

52. Кожина Е.В. Трудовой потенциал – как важнейший фактор стратегического обеспечения конкурентоспособности предприятия/ Е.В.Кожина //Экономика и управление: сборник научных трудов/– Санкт-Петербург: Питер - 2015. – С. 44 – 49.

53. Кожина Е.В. Управление формированием трудового потенциала персонала предприятия как важнейший инструмент обеспечения конкурентоспособности/ Е.В. Кожина// Российское предпринимательство/ - 2015.- №11(1). – С. 16 - 19.

54. Коллис Д. Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: пер. с англ. / Д. Д. Коллис, С. А. Монтгомери. - Москва: Олимп-Бизнес, 2015. - 371 с.

55. Корпоративная социальная ответственность в современной России: теория и практика// Аналитический вестник. – 2015. – № 26.-С 75-12.

56. Основные показатели оптовой торговли Красноярского края в 2016 году : статистический бюллетень / Федер. служба гос. статистики Рос. Федерации ; Красноярскстат. - Красноярск : Красноярскстат, 2017. - 29 с.

57. Торговля Красноярского края в 2016 году : стат. ежегодник / Красноярскстат, Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2017. - 95 с.

58. Красова В. 7 нот менеджмента / В. Красова, А. Привалова - Москва: ЭКСМО, 2016. - 656 с.

59. Ксенофонтова Х.З. Социология управления: учеб. пособие / Х.З. Ксенофонтова.- Москва: КНОРУС, 2014.-288 с.

60. Кулеева, Е.В. Состав и структура системы сбалансированных основных экономических показателей деятельности промышленного предприятия / Е.В. Кулеева //Вестник ИНЖЭКОНа. 2014. - № 2 (21). - С. 401-405.

61. Курс MBA по стратегического менеджменту: пер. с англ. / под ред. Лайм Фаэй, Роберта Рэделла. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 608 с.

62. Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин. - Москва: Управление персоналом, 2015. - 288 с.

63. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб.пособие/ Ю.Н.Лапыгин – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 236с.

64. Люкманов В.Б. Стратегический менеджмент: учеб.пособие/ В.Б. Люкманов – Москва: МИТХТ, 2015. – 100 с.

65. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб.пособие для вузов / В. И. Ляско. – Москва: Экзамен, 2016. –288 с.

66. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник/ Ю.А. Маленков – Москва: Велби: Проспект, 2015. – 224с.

67. Мальчикова С.Н Информационная база формирования сбалансированных показателей / С.Н. Мальчикова // Гармонизация международных и отечественных информационных потоков учетно-

налоговых систем: материалы междунар.науч.-практ. конф.– Орел, 2013. – 15 – 19 с.

68. Маркова В.Д., Стратегический менеджмент: Курс лекций / В.Д. Маркова , А.С. Кузнецова – Москва.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2015. – 288с.

69. Минцберг Г. Школы стратегий: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 331 с.

70. Можарова Е.Е. Совершенствование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук. / Екатерина Евгеньевна Можарова- Москва, 2015. - 24 с.

71. Москаленко, В. П. Развитие финансово-экономического механизма на предприятии: курс лекций / В. П. Москаленко, О. В. Шипунова. – Сумы : Мария-1, УАБС, 2016. – С. 17.

72. Никифорова Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент / Е. Никифорова, Н. Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №3. – С. 19 – 22.

73. Организационно-экономические инструменты реализации стратегии развития организаций рынка потребительских услуг: монография / А. Н. Чаплина [и др.]; Краснояр. гос. торг.-эконом. ин-т. – Красноярск , 2000. – 340 с.

74. Парамонова Л. Сбалансированная система показателей в управлении сервисными организациями / Л. Парамонова, Э. Низанова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №1. – С. 29 – 32.

75. Петухов Д.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] – – Режим доступа: http//www.e-college.ru

76. Поделинская И.А., Стратегическое планирование: учеб.пособие/ И.А. Поделинская. М.В. Бякин– Улан-Удэ: ВСГТУ, 2015. – 55 с.

77. Разработка стратегии развития: учеб.пособие / под ред. А.Н. Бурмистрова , М.П. Синявиной – Санкт-Петербург:Питер, Решение, 2013. – 68 с.

78. Россия в цифрах, 2016 : крат. стат. сб. / Федер. служба гос. статистики. - Москва: Федер. служба гос. статистики, 2016. - 463 с.

79. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – Москва: Инфра-М, 2015. – 304 с.

80. Социально-экономический мониторинг положения Красноярского края среди субъектов РФ Сибирского федерального округа : стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат, Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2017. - 99 с.

81. Савченко И. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / И. Савченко // Менеджмент сегодня. – 2016. - №3. – С. 42 – 49.

82. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. – Санкт - Петербург, 2015. – 528 с.

83. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, [и др]– Москва: Эксмо, 2012. – 288 с.

84. Стратегический менеджмент: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100/Б.Т. Кузнецов [и др] – Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 623с.

85. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, [и др.]; пер. с англ. – Москва.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 232с.

86. Сухарев О.С. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник /О.С. Сухарев. – Москва: Экзамен, 2013. – 287с.

87. Сурин А.В. Инновационный менеджмент: учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.

88. Сухов С.В. Онтология управления организациями / С.В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - №5. - С. 26-33.

89. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 326 с.

90. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - Москва: Маркетинг, 2015. - 892 с.

91. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 312 с.

92. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 5 – е изд. испр. и доп. -Москва: Дело, 2014. – 448 с.

93. Фридаг Х.Р. Сбалансированная система показателей : пер. с нем. / Х.Р. Фридаг, В. Шмидт. – Москва, 2015. – 301 с.

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

95. Широкова Г. В. Общий и стратегический менеджмент. Курс «Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях» / Г. В. Широкова //Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2016. -№24 (3). – С. 76-95.

96. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: ГНОМ и Д, 2014. – 304 с.