

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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина


« 20 » июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Разработка стратегии диверсификации на предприятиях сферы услуг


Научный
руководитель

 15.06.17
подпись, дата

ст. препода. канд. экон. наук
должность, ученая степень

Н.Н. Еронкевич
инициалы, фамилия

Выпускник


 06.06.17
подпись, дата

451310797
номер зачетной книжки

МО 13-2
номер группы

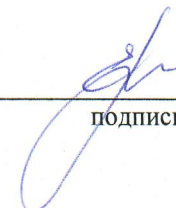
М. И. Ковалева
инициалы, фамилия

Консультант:

 15.06.17
подпись, дата

Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 15.06.2017
подпись, дата

Н.Н. Еронкевич
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка стратегии диверсификации на предприятии сферы услуг (на материалах ООО «Премьер»)» содержит 90 страниц текстового документа, 20 рисунков, 35 таблиц, 4 приложения, 48 использованных источников, 12 листов графического материала.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ, ПРЕДПРИЯТИЕ СФЕРЫ УСЛУГ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, SWOT-АНАЛИЗ, МАТРИЦА АНСОФФА, ВЫБОР СТРАТЕГИИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Премьер». Предметом исследования работы является стратегия диверсификации предприятия. Целью работы является разработка стратегии диверсификации предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы стратегического управления в сфере услуг, в том числе разработки стратегии диверсификации;
- Рассмотреть деятельность предприятия ООО «Премьер», созданный там механизм управления стратегическим развитием, выявить слабые места, недостатки в управлении, не позволяющие предприятию улучшить свои показатели.
- Предложить стратегию диверсификации деятельности ООО «Премьер» и оценить эффективность ее внедрения.

В качестве информационной базы послужили нормативные, плановые и отчетные документы ООО «Премьер», электронные данные Федеральных служб, периодических и Интернет-изданий.

Предметом защиты бакалаврской работы выступает разработанная стратегия диверсификации ООО «Премьер».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка стратегического управления и направлений развития предприятия. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа реализации стратегии диверсификации ООО «Премьер» за счет увеличения количества дополнительных услуг автосервиса. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности программы, доказана целесообразность ее реализации в практической деятельности компании

СОДЕРЖАНИЕ*

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СФЕРЫ УСЛУГ.....	7
1.1 Особенности стратегического управления на предприятии сферы услуг.....	7
1.2 Стратегии диверсификации в сфере услуг.....	15
1.3 Методы разработки стратегии диверсификации на предприятии сферы услуг.....	25
Заключение.....	73
Список использованных источников.....	76

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

ВВЕДЕНИЕ

Сфера услуг является жизненно важной системой сервисных отраслей, рост влияния которых на развитие отечественной экономики отличается высоким динамизмом. Однако процесс адаптации сферы услуг к современным потребностям реального сектора экономики, структуре личного и общественного потребления происходит недостаточно быстро. Эта ситуация имеет негативные социально-экономические последствия, которые создают угрозу национальной экономической безопасности и характеризуются следующими положениями. Во-первых, происходит сдерживание роста числа занятых в сфере услуг, доступ в которую традиционно является упрощенным. Во-вторых, отсутствие необходимых предложений по предоставлению услуг и несоответствие их качества современным требованиям препятствует росту уровня жизни населения. В-третьих, несоответствие уровня развития сферы услуг потребностям производства не позволяет промышленным предприятиям сконцентрироваться на выпуске новой продукции, которая нуждается в техническом обслуживании, ремонте и др. Кроме того, эта ситуация не позволяет производственным предприятиям проводить эффективную политику модернизации, неотъемлемым элементом которой является дезинтеграция внутрифирменных сервисных процессов и их передача на аутсорсинг [42].

Теория диверсификации деятельности предприятий сферы услуг еще находится на стадии формирования. Хотя отдельные ее контуры достаточно отчетливо просматриваются в работах, посвященных, главным образом, стратегическому управлению производственными предприятиями. Это обстоятельство предопределено тем, что они первыми столкнулись с проблемой растущей неопределенности спроса, непредсказуемость которого определяется следующими причинами: сокращение жизненного цикла товара; «взрывное» расширение товарного ассортимента; индивидуализация

и динамизм поведения потребителей; глобализация спроса. Диверсификация как стратегия расширения бизнеса в этих условиях стала адекватным ответом производственных предприятий на новые вызовы. Между тем во многих отраслях сферы услуг достичь значительного эффекта путем даже простого укрупнения масштабов деятельности их предприятий достаточно сложно. Причинами этого феномена являются: 1) природа бизнеса в сфере услуг часто основывается, в первую очередь, на взаимоотношениях; 2) сервисные зоны предприятий сферы услуг являются локальными, что требует их размещения в местах, которые удобны для потребителей; 3) процессы предоставления услуг являются трудоемкими; 4) увеличение числа направлений хозяйственной деятельности предприятий сферы услуг требует строгой регламентации работы с клиентами. Все это определяет объективные трудности на пути формирования концептуального представления о диверсификации основной деятельности предприятий сферы услуг, вследствие чего ряд ее прикладных аспектов не конкретизирован [26]. Причем роль диверсификации в обеспечении устойчивого развития таких предприятий остается недооцененной. Однако современный рынок услуг, как показал мировой финансовый кризис, во многом следует считать нестабильным. Поэтому необходимость научного поиска эффективных стратегических решений по диверсификации предприятий сферы услуг, которые способны обеспечить их жизнестойкость, усиливается. Теоретическая и практическая значимость решения данной проблемы определила ее актуальность.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Премьер». Предметом исследования работы является стратегия диверсификации предприятия. Целью работы является разработка стратегии диверсификации предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы стратегического управления в сфере услуг, в том числе разработки стратегии диверсификации;

- Рассмотреть деятельность предприятия ООО «Премьер», созданный там механизм управления стратегическим развитием, выявить слабые места, недостатки в управлении, не позволяющие предприятию улучшить свои показатели.

- Предложить стратегию диверсификации деятельности ООО «Премьер» и оценить эффективность ее внедрения.

В качестве информационной базы послужили нормативные, плановые и отчетные документы ООО «Премьер», электронные данные Федеральных служб, периодических и Интернет-изданий.

Предметом защиты бакалаврской работы выступает разработанная стратегия диверсификации ООО «Премьер».

Степень разработанности проблемы. Особенности функционирования и развития сферы услуг в условиях рыночной трансформации и глобализации экономических отношений исследованы в работах: Л.И. Абалкина, В.В. Агафоновой, А.Н. Брынцева, Т.Д. Бурменко, В.Э. Гордина, В.Л. Иноземцева, С.Б. Карнаухова, В.П. Корчагина, А.Ф. Крячкова, С.И. Макарова, Р. Медрика, Д.Т. Новикова, Р. Рассела, Б. Рендера, Э. Тоффлера, К. Хаксевера, М.М. Хайкина, Р.В. Шеховцова и других.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 90 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 20 рисунками; 35 таблицами; 4 приложениями. Список использованных источников включает в себя 48 источников.

1 КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Особенности стратегического управления на предприятии сферы услуг

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений «стратегии», которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах сложного управленческого процесса. Определенный перечень определений представлен в Приложении А.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: прекращение определенного бизнеса, продолжение определенного бизнеса и переход в определенный бизнес.

В общем виде стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды [7].

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.

Дефиниция стратегического управления включает:

- стратегическое управление – это вид, сфера деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;

- стратегическое управление – это процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением;
- стратегическое правление - это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний [25].

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 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

И. Ансофф так определил содержание понятия: «деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям» [8].

Для понимания сущности стратегического управления предприятия сферы услуг отметим, что стратегическое управление – это управление в

социально-экономических системах, в котором можно выделить следующие стороны:

- функциональную, при которой управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленную на достижение определенных результатов;
- процессную, при которой управление рассматривается как действие по выявлению и разрешению проблем, т.е. как процесс подготовки принятия решений;
- элементную, при которой управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов [29].

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

Помимо этого определения, различные авторы выделяют также и ряд других, которые отображены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – 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 бизнеса, 1965 г..	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, что компания будет продолжать 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 бизнеса
5 Стратегия как последовательная, согласованная и	М Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию

Определение	Автор	Основной подход
интегрированная структура управленческих решений		планов с целью контроля эффективности достижения стратегических ориентиров
6 Стратегия как способ развития 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.

Таким образом, определяя понятие и сущность стратегического управления предприятия сферы услуг (рис. 1.1) можно отметить, что это не четко определенный образ действий и тем более не конкретный план работ. Стратегическое управление – это концепция выживания в определенных условиях, оно дает более или менее конкретные представления о том, какой должна быть организация в будущем: в каком окружении ей предстоит работать, какую позицию занимать на рынке, какие иметь конкурентные преимущества, какие изменения в организации предстоит осуществить [18].

Содержание стратегического управления предприятия сферы услуг состоит во взаимосвязи следующих категорий: потенциал организации, стратегия, конкурентоспособность (рис. 1.2).

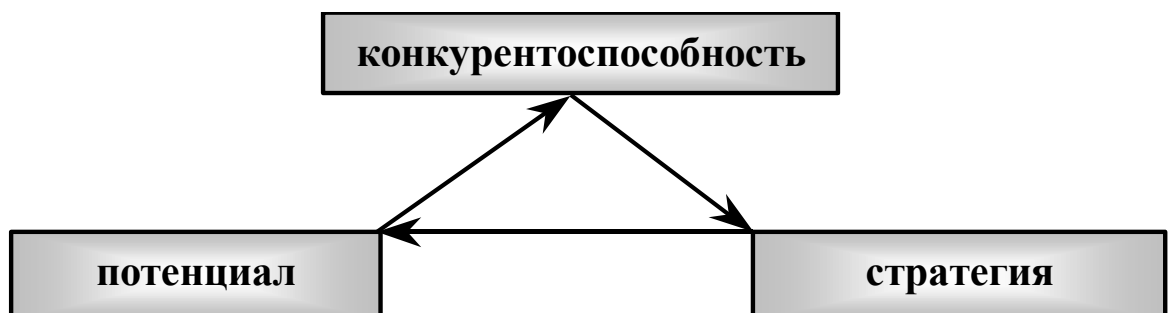


Рисунок 1.2 - Взаимосвязь основных категорий стратегического управления предприятия сферы услуг

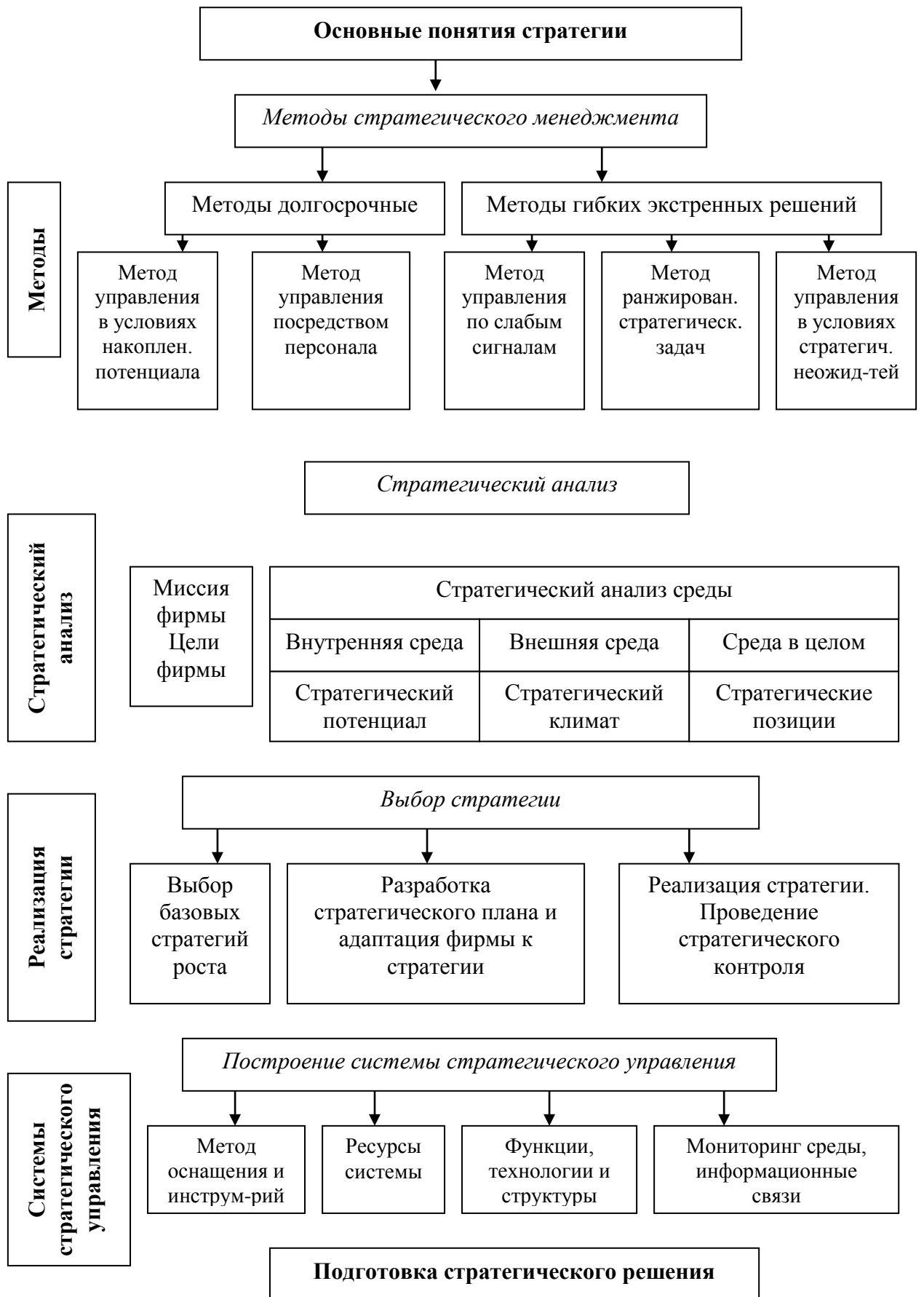


Рисунок 1.1 - Концепция стратегического управления

Потенциал предприятия сферы услуг. Под потенциалом обычно понимается совокупность возможностей организации по выпуску продукции (оказанию услуг). Возможности организации определяют ресурсы (факторы производства), находящиеся в ее распоряжении:

- технические ресурсы (оборудование, сырье, материалы);
- технологические ресурсы (способы изготовления продукции);
- кадровые ресурсы (численность и квалификация кадров);
- информационные ресурсы (сведения о системе и внешней среде);
- объемы перерабатываемой информации, ее достоверность, своевременность и т.д.;
- финансовые ресурсы (величина и использование денежных средств, финансовое состояние предприятия);
- организационные ресурсы (применяемые способы принятия решений, организация системы планирования, контроля);
- временные ресурсы.

Отмечается большая вариантность объединения различных ресурсов в единое целое, приводящее к огромному разнообразию внутреннего состояния организации, тем самым увеличиваются возможности организации, ее потенциал, который зависит как от внутренней среды, так и от внешних условий. Оценить потенциал организации можно с помощью метода анализа функциональных областей [30].

Стратегия предприятия сферы услуг

Степень использования потенциала зависит от стратегии организации, основным принципом которой должно являться «производить то, что будет куплено» [11].

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Слово «стратегия» означает «искусство развертывания войск в бою».

Стратегия предприятия сферы услуг представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

По форме стратегии – это разновидность управленческих документов, которая может быть представлена в виде графиков, таблиц, описаний и т.д.

По содержанию стратегия – это модель действий, инструмент для достижения целей организации [24].

Главной задачей разработки стратегии предприятия сферы услуг является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации. В зависимости от выбранного объекта стратегического управления принято выделять следующие виды стратегий:

- корпоративную стратегию – стратегию организации в целом;
- бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации;
- функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования.

На разработку стратегии помимо потенциала организации влияет ряд факторов, среди которых важнейшим является миссия и цели организации, состояние рынка, конкурентные преимущества, организационная культура, продукция, компетентность высшего менеджмента и уровень его притязания.

Конкурентоспособность предприятия сферы услуг

Конкурентоспособность организации – это ее способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять ей.

Конкурентоспособность организации определяют его сравнительные конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям, действующим на данном рынке.

Что делает организацию конкурентоспособной? Во-первых, ресурсы (потенциал) и, во-вторых, умение продуктивно их использовать (стратегии).

Продуктивность предполагает наибольший результат, приходящийся на единицу продукции и максимизировать ее необходимо не на каждом этапе производства продукции, а за весь период жизненного цикла, иначе говоря, за время осуществления стратегии, в течение которого достигаются стратегические цели [32]. Содержание и предназначение основных категорий раскрывается в процессе стратегического управления.

Процесс стратегического управления является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Процесс стратегического управления представлен на рисунке 1.3.

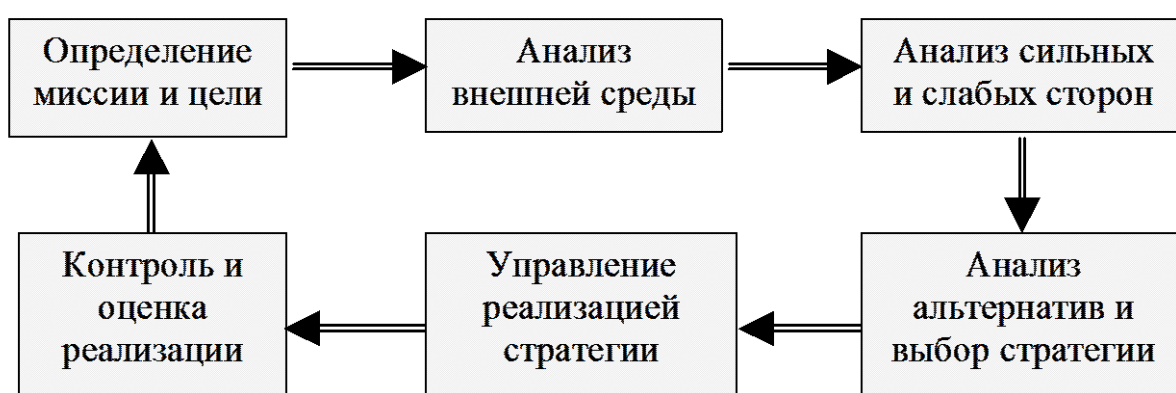


Рисунок 1.3 - Процесс стратегического управления предприятия сферы услуг

Процесс состоит из шести последовательно выполняемых этапов [24].

Контроль и оценка стратегии является завершающим этапом процесса. Этот этап призван обеспечить качественную обратную связь. Основная забота стратегического контроля состоит в постоянном отслеживании получаемых результатов и сравнении их с целями, подготовке заключений относительно эффективности действующей стратегии. Если контроль свидетельствует о недостижимости целей – это должно служить сигналом для осуществления определенных корректировочных мер, которые могут касаться как процесса реализации стратегии, так и изменения стратегии и даже самих целей [13].

Сочетание воедино процесса, категорий стратегического управления предприятия сферы услуг и методов анализа позволяет организации сформировать систему стратегического управления (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Взаимосвязь категорий, процесса и методов СУ

В качестве инструментов стратегического управления предприятия сферы услуг выступают основные ресурсы организации (человеческие, финансовые, информационные, технические и др.), принципы и подходы к управлению, организационная структура и культура, стиль руководства и др., а также методы стратегического анализа.

1.2 Стратегии диверсификации в сфере услуг

Диверсификация (от лат. *Diversificatio* – изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение

ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.) [29]. В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы, или конгломераты.

Котлер относит стратегию диверсификации к основным стратегиям развития бизнеса, которые называются базисными, или эталонными. Эти стратегии следующие: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- 1) продукт;
- 2) рынок;
- 3) отрасль;
- 4) положение фирмы внутри отрасли;
- 5) технология [30].

Стратегия нужна компании в целом, каждому направлению деятельности внутри нее и каждому функциональному подразделению каждого направления.

На диверсифицированных предприятиях стратегии формируются на четырех отдельных организационных уровнях. На первом уровне разрабатывается стратегия для компании и для всех входящих в нее бизнесов в целом (корпоративная стратегия). На втором - стратегия для каждого отдельного бизнеса, сделавшего компанию диверсифицированной (стратегия бизнеса). На третьем - стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса (функциональная стратегия), к ним относятся стратегия маркетинга, финансовая стратегия и т.д. На четвертом уровне формируются более узкие стратегии для основных рабочих подразделений: торговых участков и регионов, отделов в функциональных службах (оперативная стратегия). На

предприятию с одной сферой деятельности (одним бизнесом) иерархия имеет только три уровня (стратегия бизнеса, функциональная стратегия и оперативная стратегия).

Виды стратегий диверсификации. Виды диверсификации в экономической деятельности можно классифицировать по двум направлениям: диверсификация инвестиционного портфеля и диверсификация сфер бизнеса. В данной работе рассматривается диверсификация предприятия сферы услуг.

Основными стратегиями диверсифицированного роста Виханский называл следующие:

- 1) стратегия централизованной диверсификации;
- 2) стратегия горизонтальной диверсификации;
- 3) стратегия конгломеративной диверсификации.

Соитина-Кутищева Ю.Н. предлагает классификацию видов диверсификации по трем признакам: направление, отраслевая принадлежность, страновая принадлежность [26]. Наглядно классификация представлена на рисунке 1.4.

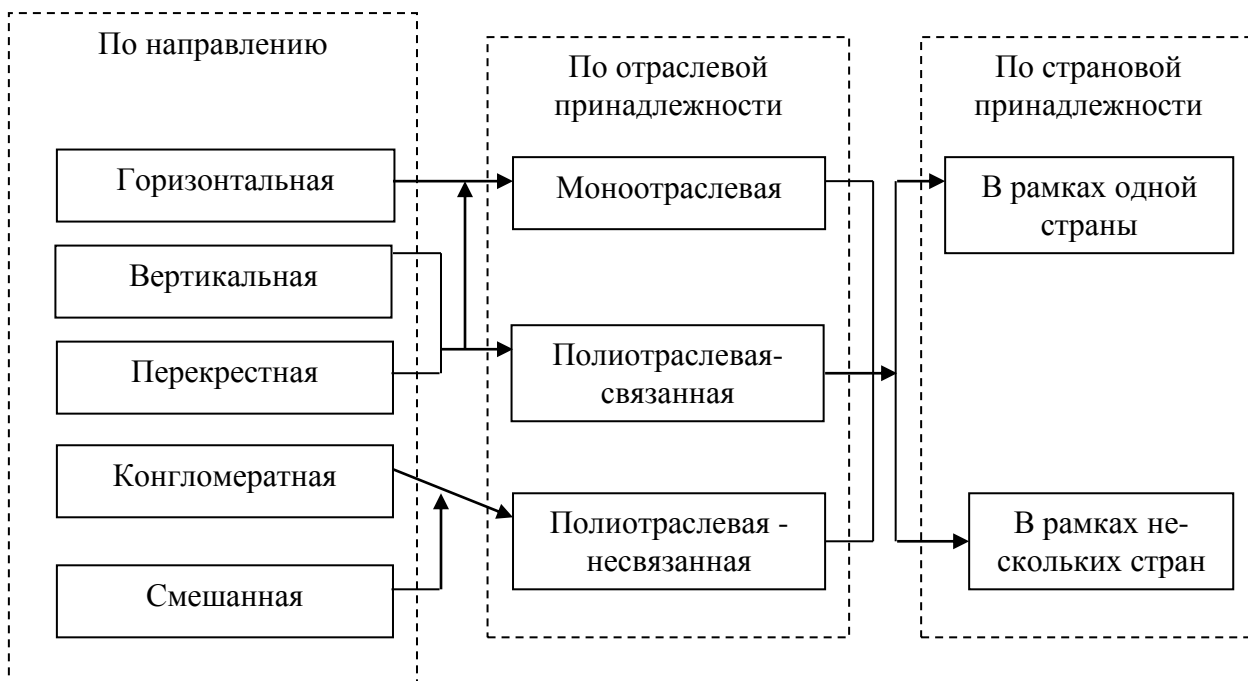


Рисунок 1.4 – Классификация видов диверсификации

Выделены следующие виды диверсификации по ее направлению (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Виды диверсификации по ее направлению

Стратегия диверсификации	Описание
1 Вертикальная диверсификация	Предусматривает освоение новых продуктов, для производства которых в качестве сырья или полуфабрикатов используется традиционная продукция, либо производство товаров, являющихся сырьем или полуфабрикатами, комплектующими при изготовлении традиционных продуктов. Этот вид диверсификации связан с созданием технологических цепочек «добыча и переработка сырья - производство промежуточного продукта – производство продукта с высокими потребительскими свойствами - сбыт» как в полном виде, так и в сокращенном варианте с отсутствием каких-либо звеньев
2 Горизонтальная диверсификация	В этом случае создается новый продукт на базе существующих или новых технологий в рамках основного профиля компании, расширяются каналы сбыта продукции
3 Конгломератная диверсификация	В этом случае рост компании осуществляется за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционными для нее продуктами
4 Перекрестная диверсификация	Проявляется в комбинировании горизонтальной и вертикальной диверсификации
5 Смешанная диверсификация	Проявляется в комбинировании горизонтальной, вертикальной, конгломератной диверсификации

По отраслевой принадлежности предлагаем выделить:

- моноотраслевую диверсификацию - диверсификация компании в рамках одной отрасли;
- полиотраслевую- связанную диверсификацию - диверсификация в рамках нескольких отраслей, связанная с традиционными видами продукции;
- полиотраслевую - несвязанную диверсификацию - диверсификация в рамках нескольких отраслей, не связанная с традиционными видами продукции.

А.А. Томпсон, мл. А.Дж. Стрикленд выделяют следующие виды стратегии диверсификации (таблица 1.4).

Глуек сформулировал основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста.

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт

Таблица 1.4 – Стратегии диверсификации по А.А. Томпсон, мл. А.Дж. Стрикленд

Стратегия	Описание
1 Стратегия центрированной (концентрической) диверсификации	базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения
2 Стратегия горизонтальной диверсификации, ориентированной на традиционного потребителя	В этом случае создается новый продукт, требующий новых технологий, который ориентирован на потребителя основного продукта
3 Стратегия вертикальной диверсификации	Освоение новых продуктов, используя в качестве сырья или полуфабриката традиционную продукцию, либо производство товаров, являющихся сырьем, полуфабрикатами или комплектующими при изготовлении традиционных продуктов. Данный вид диверсификации выделяется не всегда
Стратегия конгломератной или латеральной диверсификации	В этом случае рост фирмы осуществляется за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционными продуктами фирмы

вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров [13].

С учетом современной глобализации мировой экономики считается

естественным осуществление диверсификации организации как в рамках одной страны, так и за ее пределами, что отражено в выделении видов диверсификации по страновой принадлежности.

Обобщение опыта диверсификации организаций в США, Японии и Южной Корее, что позволяет выявить основные предпосылки и цели диверсификации. В качестве предпосылок для рассмотрения диверсификации как стратегии развития компании рассматриваются факторы внешней и внутренней среды.

Общими целями для всех направлений диверсификации являются: возможность консолидировать инвестиционные ресурсы; снижение рисков неопределенности внешней среды; стремление обеспечить социальную и экономическую стабильность, выживаемость, предотвращение кризиса, сохранить региональные отраслевые комплексы; более полное использование всех видов ресурсов; получение синергетического эффекта за счет роста рыночного потенциала; снижение транзакционных издержек; личные мотивы менеджеров; улучшение делового имиджа [29].

Цели, характерные для вертикальной диверсификации: закрепление сырьевых источников; стремление получить стратегические преимущества в сбыте или снабжении, добиться стабильности и согласованности связей; сокращение рисков нереализации продукции, непоставок сырья; снижение потребности в оборотных средствах; сохранение уникальных технологических комплексов.

Цели, характерные для горизонтальной диверсификации: защита от конкуренции, увеличение доли рынка, сокращение затрат на разработку, производство и продвижение продукции; возможность переключиться на пользующийся спросом товар; комбинирование взаимодополняемых ресурсов, использование избыточных основных фондов; увеличение загрузки производственных систем; альтернативные варианты использования сырья, материалов, технологий.

Цели, характерные для конгломератной диверсификации: возможность

переключиться на пользующийся спросом товар; возможность сокращения потребности в оборотных средствах, переход на внутренний взаиморасчет; альтернативные варианты использования сырья, материалов, технологий.

Таким образом, проанализировав работы вышеперечисленных авторов, можно сделать вывод, что большинство авторов схожи в классификации стратегии диверсификации. Главным образом выделяются горизонтальная, вертикальная и конгломеративная стратегии диверсификации. Некоторые авторы добавляют в классификацию смешанную, перекрестную, концентрическую дифференциации. Также диверсификация рассматривается в зависимости от отраслевой и страновой принадлежности [18].

Стратегии диверсификации являются одной из наиболее распространенных стратегий развития бизнеса. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста [26]:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие [23]:

- стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения.

- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту.

Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Таблица 1.5 - Преимущества и недостатки стратегии диверсификации

Преимущества стратегии диверсификации	Недостатки стратегии диверсификации
- это может быть хорошим выходом в отрасли, находящейся на спаде	- новая деятельность может потребовать новых навыков, которых нет на существующем предприятии (например, технологических навыков)
- это стратегия, ориентированная на прибыль	- эта стратегия больше подходит крупным предприятиям
- она помогает снижать зависимость масштаба и синергии	- может возникнуть неопределенность в управленческом аспекте диверсификации (например, каким образом две команды руководителей будут сотрудничать друг с другом)
- может значительно повысить кредитоспособность предприятия	- это стратегия высокого риска, обеспечивающая отдачу в долгосрочном плане
- может помочь распределить возможный риск	- требует значительных резервов денежных средств
- может значительно усилить рыночную власть предприятия в отношении покупателей	- может возникнуть тенденция переноса недостатков с имеющегося предприятия на новое

Внешние стратегии обычно реализуются путем приобретений слиянии, образования совместных предприятий или объединения с предприятиями, находящимися в начале или конце цепочки создания стоимости данного предприятия. Эта цепочка охватывает процессы от поставщиков сырья до конечных потребителей

Внешние стратегии обычно реализуются путем приобретений слиянии, образования совместных предприятий или объединения с предприятиями, находящимися в начале или конце цепочки создания стоимости данного предприятия. Эта цепочка охватывает процессы от поставщиков сырья до конечных потребителей [36].

Внешний рост может включать деятельность, напрямую связанную или даже не связанную с имеющимися технологиями, рынками. Главными задачами, стоящими за этими различными фирмами, являются увеличение доли рынка и возможности достижения финансовой синергии.

Диверсификацию в целом можно назвать расширением существующих масштабов предприятия с позиций продукта и рынка. Следует отметить, что диверсификация и приобретение - не синонимы. Приобретение может не привести к диверсификации, а диверсификация, может быть достигнута и

через внутреннее развитие.

Предприятие может диверсифицироваться внутренне создавая продукты/услуги, технологически сходные с имеющимися; путем создания продуктов/услуг, совершенно отличных от существующих, но которые могут привлечь имеющихся покупателей [14].

Причины перехода предприятия к внутренней диверсификации могут быть разные:

1) Новые продукты могут иметь циклические схемы продаж, уравновешивающие цикличность продаж существующих продуктов предприятия;

2) Существующие каналы распределения предприятия могут использоваться и для сбыта новых продуктов имеющимся покупателям;

3) За счет добавления к имеющимся продуктам новых, в результате чего возрастает прибыль;

4) Диверсификация может быть необходима в связи с тем, что предприятие действует в высококонкурентной и не растущей отрасли (например, в хлебопекарной), имея в результате низкий уровень прибыли.

Причины, по которым предприятие считает необходимым диверсифицироваться внешними способами, могут быть следующие:

- Существующие продукты и рынки перестают отвечать задачам роста предприятия и прибыльности;

- Необходимость уравновесить предприятие с высокой долей заемных средств предприятием, не имеющим заемных средств, чтобы структура капитала была более сбалансированной;

- Необходимость получить ресурсы, значительно улучшающие показатели существующего предприятия;

- Желание распределить риск и сбалансировать ассортимент товаров/услуг предприятия;

- Необходимость эффективно использовать свободные финансовые средства [25].

Таким образом, стратегия диверсификация имеет ряд преимуществ перед другими стратегиями. Во-первых, данная стратегия может помочь предприятию выжить в условиях конкуренции на рынке основного вида деятельности, перебросив часть активов на другие предприятия. Во-вторых, стратегия может помочь выгодно вложить избыточные ресурсы в собственное предприятие.

Недостатками данной стратегии является проблемный управленческий аспект диверсифицированных предприятий. Также стоит помнить, что реализация данной стратегии осуществляется в долгосрочном периоде, соответственно это потребует дополнительных затрат от компании, которые могут окупиться в будущем периоде. Также недостатком является то, что для реализации стратегии диверсификации могут понадобиться новые навыки, которыми не обладают сотрудники главного предприятия.

1.3 Методы разработки стратегии диверсификации на предприятии сферы услуг

Существует несколько методических подходов к разработке стратегии диверсификации и их оценке. Рассмотрим один из таких приемов, который может быть успешно использован в наших условиях для выработки общей стратегии организации. Выработанные с помощью этой матрицы общие стратегии подлежат в дальнейшем доводке одним из способов до полной адекватности целям развития фирмы. В матрице представляются все продукты и рынки независимо от того, существуют ли они или только проектируются. Каждый квадрант матрицы определяет какую-либо общую стратегию и ее элементы [14].

Квадрант I показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек, или «улучшай то, что уже делаешь». Организация стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках

путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и т.п.

Квадрант II показывает направленность стратегии на развитие рынка, то есть на создание рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки, в том числе в других странах; внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен.

Квадрант III обозначает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. В этом случае организация разрабатывает новые или модифицирует старые товары улучшенного качества и реализует их лояльно настроенным клиентам.

Квадрант IV – стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости организации от одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться вниманием покупателей.

В таблице 1.6 приведены расходы по стратегическим альтернативам и вероятности успеха, разработанные И. Ансоффом [7].

Таблица 1.6 – Расходы по стратегии и вероятность успеха [14]

Стратегия	Расходы	Вероятность успеха, %
1 Усиление позиций на рынке	Базис	50
2 Стратегия развития рынка	Базис x 4 раза	20
3 Стратегия разработки новых продуктов	Базис x 8 раз	33
4 Стратегия диверсификации	Базис x 12 раз	5

Среди конкурентных стратегий можно отметить матрицу Портера [46]. Общая стратегическая модель Портера рассматривает две основные концепции планирования маркетинга и альтернативы, присущие каждой из них: выбор целевого рынка (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов) и стратегическое преимущество (уникальность или цена). Объединяя эти две концепции, модель Портера идентифицирует следующие базовые стратегии: преимущество по издержкам, дифференциация и концентрация.

Используя стратегию преимущества по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены.

Используя стратегию дифференциации, фирма нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, который тем не менее рассматривается потребителями как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности и т.д.

В рамках стратегии концентрации компания выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Она может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создании особой репутации при обслуживании рынка, который может быть неудовлетворен конкурентами [16].

Как правило, выбор стратегии зависит от стартовых позиций предприятия применительно к новой выбираемой стратегии. Первый блок действий менеджера при выборе управленческой стратегии связан с фиксацией текущего состояния предприятия. Очень важно учитывать и личностные характеристики менеджера, который осуществляет выбор стратегии. Здесь важны логика, аргументация, выявляемые причинно-следственные связи, используемые менеджером. Второй блок действий менеджера—практика при выборе стратегии управления предприятием связан

с необходимостью формулирования стратегической цели. Третий блок – формулирование стратегической цели в форме прообраза предприятия, которого хочет достичь менеджер. Четвертым блоком является выбор определенных средств (действий или форм воздействия), используя которые менеджер может оказать целенаправленное воздействие на выделяемый им в качестве доминанты объект управления.

Известно несколько моделей выбора стратегической позиции. Все они основаны на оценке будущего состояния СЗХ по двум простым или комплексным параметрам (Y, X) и определении позиций на СЗХ основе распределения их параметров в ячейках матрицы 2x2, 3x3 и 4x4 [20].

Наиболее распространенными являются модели оценки выбора стратегической позиции, представленные в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Модель оценки выбора стратегической позиции [6]

Модель оценки выбора стратегической позиции	Y	X
Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) 2x2	Рост объема спроса	Доля рынка по сравнению с долей ведущего конкурента
Матрица General Electric – McKinzy 2x2 или 3x3	Привлекательность СЗХ	Позиции фирмы в конкуренции
Матрица Shell/DPM	Перспективы отрасли бизнеса	Конкурентоспособность бизнеса
Матрица HOFER/SCHENDEL	Стадии развития рынка	Относительная конкурентная позиция бизнеса

Российские компании до настоящего времени не имеют практики стратегической сегментации своего окружения и развития рыночной структуры компании.

Рассмотрим более подробно двухмерную матрицу БКГ «Темп роста – Доля на рынке».

В этой модели анализа для каждой СЗХ определяется экспертная оценка будущих темпов роста и доли рынка по сравнению с долей ведущего конкурента. Она предполагает следующий набор стратегических решений или политик (рисунок 1.5).

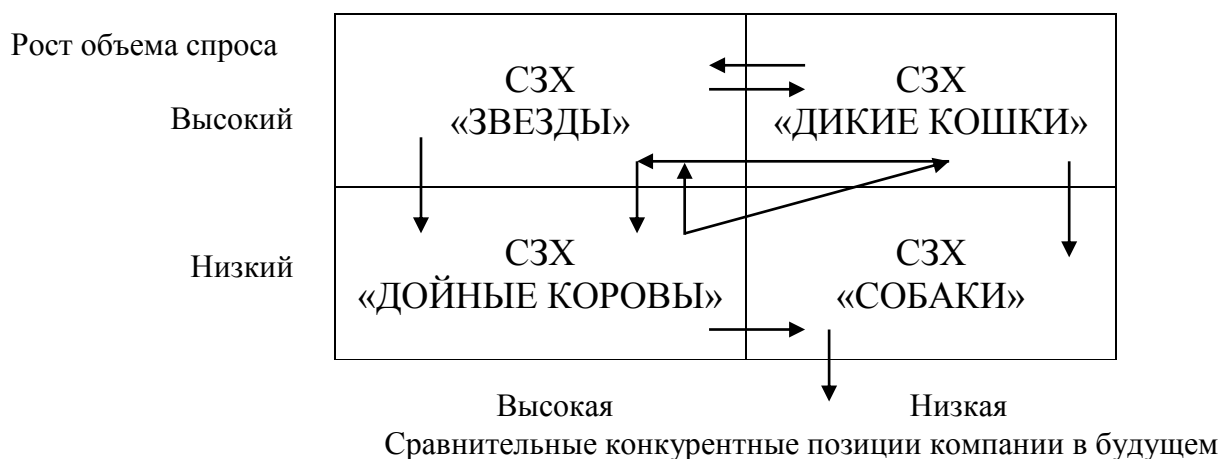


Рисунок 1.5 – Матрица БКГ [6]

Матрица БКГ позволяет организации классифицировать каждое из своих СХП по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какое из СХП организации занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между СХП. Матрица строится на известной предпосылке – чем больше доля СХП на рынке (чем больше объем производства), тем ниже удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

«Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли и одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» превращается в «дойную корову» [32].

«Дойная корова» занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Стратегия «дойной коровы» направлена на поддержание существующего положения как можно дольше и оказание финансовой поддержки развивающимся СХП.

«Дикая кошка», или «вопросительный знак», имеет слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «дикой кошки» имеет альтернативы – интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с него. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции требуются большие средства [21].

К «собакам» относят СХП с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. Стратегия «собаки» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации (продаже).

На рисунке 1.5 пунктирная линия показывает, что «дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем и в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «дойных коров».

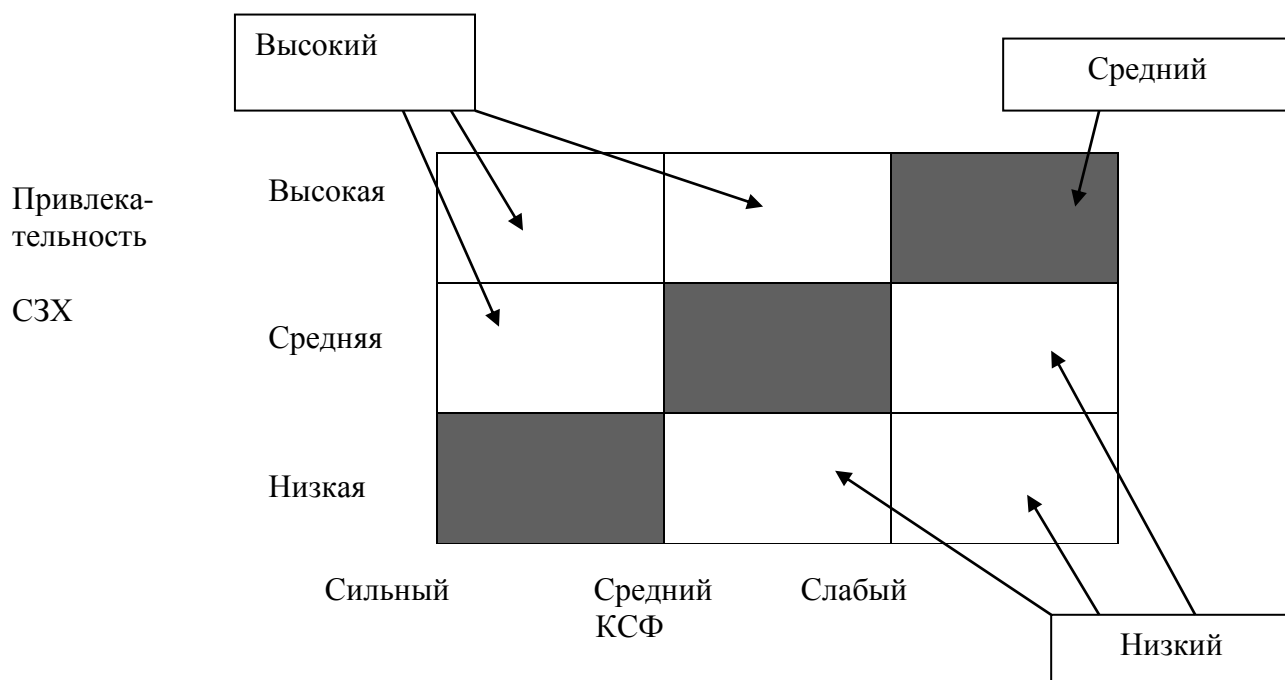


Рисунок 1.6 – Матрица General Electric – McKinzy

В отличие от матрицы БКГ, двухмерная матрица General Electric – McKinzy (рисунок 1.6) называется «Привлекательность СЗХ – позиция в конкуренции». Решения, принимаемые на основании анализа этой матрицы, аналогичны тем, которые можно получить при анализе матрицы БКГ. Правила принятия решения те же, что и при анализе матрицы БКГ.

В модели Shell/DPM сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны предприятия (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт–рынок) привлекательность. Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес–сектора компании (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес–области). Ось Y таким образом является общим измерением состояния и перспектив отрасли [21].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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.

Диверсификация (от лат. *Diversificatio* – изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы, или конгломераты.

Основными стратегиями диверсифицированного роста Виханский называл следующие:

- 1) стратегия централизованной диверсификации;
- 2) стратегия горизонтальной диверсификации;
- 3) стратегия конгломеративной диверсификации.

стратегия диверсификация имеет ряд преимуществ перед другими стратегиями. Во-первых, данная стратегия может помочь предприятию выжить в условиях конкуренции на рынке основного вида деятельности, перебросив часть активов на другие предприятия. Во-вторых, стратегия может помочь выгодно вложить избыточные ресурсы в собственное предприятие.

Недостатками данной стратегии является проблемный управленческий аспект диверсифицированных предприятий. Также стоит помнить, что реализация данной стратегии осуществляется в долгосрочном периоде, соответственно это потребует дополнительных затрат от компании, которые

могут окупиться в будущем периоде. Также недостатком является то, что для реализации стратегии диверсификации могут понадобиться новые навыки, которыми не обладают сотрудники главного предприятия.

ООО «Премьер» - это официальный дилер LADA. Поставка автомобилей идет непосредственно с завода.

Из матрицы оценки стратегий видно, что наиболее подходящей стратегией для фирмы ООО «Премьер» является стратегия горизонтальной диверсификации.

Стратегия горизонтальной диверсификации увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, реализация стратегии приведет к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п. Также выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, она соответствует возможностям персонала, существующая структура позволяет успешно реализовать стратегию и т.п.

На вышеуказанном графике в системе координат была определена оптимальная стратегия по SPACE-методу - консервативная стратегия для предприятия ООО «Премьер».

По матрице GE / McKinsey для ООО «Премьер» было отмечено, что по услугам наблюдаются средние степени привлекательности и конкурентоспособности, поэтому в ходе реализации стратегии развития услуги необходимо:

- концентрировать кадровые и финансовые ресурсы при реализации услуг;
- создать план по удержанию конкурентоспособности услуги;
- повысить уровень культуры использования услуг на предприятии;
- прогнозировать по сегментам услуг долгосрочные программы развития;
- продвигать услуги при помощи некоторых рекламных средств и т.д.

Компания обладает всеми ресурсами для расширения количества предлагаемых услуг. Что говорит о возможности использования стратегии

горизонтальной диверсификации. Использование данной стратегии и ее последующая реализация дают возможность увеличить круг потребителей, а следовательно увеличатся объемы продаж.

Исследуемое нами предприятие занимается реализацией легковых автомобилей и оказанием услуг послегарантийного сервиса, на основании этого рациональным предложением может выступить совершенствование инновационных технологий исследуемого предприятия за счет оказания принципиально новой для предприятия услуги - покрытие автомобилей жидкой резиной.

Выполнению целей будет способствовать разработка программы внедрения стратегии диверсификации ООО «Премьер» путем расширения ассортимента услуг, предлагаемого компанией, за счет предложения услуги покрытия автомобилей жидкой резиной.

По данным анализа минимальной стоимостью покрытия автомобиля жидкой резиной является сумма 14 тыс.руб. Средней стоимостью покрытия автомобиля жидкой резиной будет сумма в 30 тыс.руб. Предполагается изначально прорабатывать 10 покрытий в месяц, средняя стоимость оказания услуг составит 300 тыс.руб.

Проведя оценку социально-экономической эффективности предлагаемой программы внедрения стратегии диверсификации деятельности ООО «Премьер», можно сделать вывод, что после внедрения программы внедрения стратегии диверсификации деятельности ООО «Премьер» за счет расширения ассортимента услуг автосервиса услугой по покрытию автомобилей жидкой резиной, организация будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации : офиц. текст. – Москва : Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2017 г. – Москва : Кнорус, 2016. – 540 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью: федер. закон Российской Федерации от 8 фев. 1998 г. № 14-ФЗ ред. от 21.03.2012 №31-ФЗ // Собрание законодательства РФ.- 2012.- № 7. - С. 785.
5. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – Санкт - Петербург : Питер, 2015. – 369 с.
6. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 396 с.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - Москва : Экономика, 2014. - 519 с.
8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт – Петербург : Питер, 2014. - 416 с.
9. Афонин, И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены / И. В. Афонин. – Москва : Дашков и К°, 2013. – 456 с.
10. Бережнов, Г. В. Управление изменениями / Г. В. Бережнов // Российское предпринимательство. - 2014. - № 12. - С. 54 - 57.
11. Большаков, А. С. Менеджмент: стратегия успеха / А. С. Большаков. – Санкт - Петербург : Литера, 2015. – 415 с.
12. 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 / Сборник научных трудов кафедры менеджмента СевКавГТУ. – Ставрополь : Графа, 2015. – С. 44 – 49.

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

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

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

16. Веревкин, Л. П. Социальная ответственность бизнеса. Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены / Л. П. Веревкин // Наука и технология. – 2014. – № 1 (95). - С. 22 – 26.

17. Веснин, В. Р. Стратегическое управление / В. Р. Веснин. – Москва : ТК Велби, 2013. – 328 с.

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

19. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. - Москва : Гардарика, 2012. - 285 с.

20. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – Москва : Гардарика, 2015. – 296 с.

21. Волкогонов, О. Д. Стратегический менеджмент / О. Д. Волконогов. – Москва : Форум ИНФРА-М, 2013. - 254 с.

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

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

24. Гертман, М. Стратегический менеджмент / М. Гертман. – Санкт - Петербург : Нева, 2013. – 418 с.

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

26. Гонтарь, Е. В. Социальные инвестиции как форма проявления корпоративной социальной ответственности бизнеса / Е. В. Гонтарь. – Москва: Просвещение, 2015. – 199 с.
27. Горностаева, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Горностаева. – Москва: БГТУ, 2011. – 107 с.
28. Грэттон Л. Живая стратегия: как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Л. Грэттон. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2015. – 348 с.
29. Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И. Б. Гурков. - Москва : Дело, 2014. - 320 с.
30. Гусаков, В. Стратегическое управление: искусство завоевания [Электрон.ресурс] / В. Гусаркин. – Режим доступа: <http://www.bizstrategy.ru>.
31. Гусев, Ю. Н. Корпоративная этика и социальная ответственность для российских компаний: бремя или выгода / Ю. Н. Гусев // Акционерное общество. – 2014. – № 5 (12). - С. 34 - 38.
32. Друкер, П. SWOT – анализ как инструмент стратегического менеджмента / П. Друкер // Экономика и Время. – 2014. - № 20 (357). – С. 24 - 28.
33. Ершов, В. Ф. Бизнес-проектирование / В. Ф. Ершов. – Санкт - Петербург : Питер, 2012. – 228 с.
34. Ефремов, В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC [Электрон. ресурс] / В. С. Ефремов // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
35. Ефремов, В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM [Электрон. ресурс] / В. С. Ефремов // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
36. Захаров, Н. Л. Управление социальным развитием организации / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 262 с.
37. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект Пресс, 2015. – 415 с.

38. Иванова, В. Особенности формирования моделей корпоративной социальной ответственности в зарубежных странах и России / В. Иванова // Человек и труд. – 2015. – № 10. – С. 46 - 50.
39. Калюгина, С. Н. Модель формирования социальной стратегии промышленного предприятия / С. Н. Калюгина // Вестник университета. – 2014. – № 4. – С. 12 – 15.
40. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер. – Москва : Компания Ай-Ти, 2015. – 320 с.
41. Коллис, Д. Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Д. Коллис, С. А. Монтгомери. – Москва : Олимп-Бизнес, 2015. – 371 с.
42. Корпоративная социальная ответственность в современной России: теория и практика // Аналитический вестник. – 2015. – № 26. – С. 75 - 79.
43. Организационно-экономические инструменты реализации стратегии развития организаций рынка услуг: монография / А. Н. Чаплина [и др.]; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск : КГТЭИ, 2000. – 340 с.
44. Петухов, Д. В. Стратегический менеджмент [Электрон.ресурс] / Д.В. Петухов. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru>
45. Поделинская, И. А. Стратегическое планирование: учеб. пособие / И. А. Поделинская, М. В. Бякин. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2014. – 55 с.
46. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2015. – 448 с.
47. Шеховцева, Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и зарубежом. - 2015. - № 6. – С. 34 – 40.
48. Широкова, Г. В. Общий и стратегический менеджмент. Курс «Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях» / Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2015. - № 24 (3). – С. 76 - 95.

