Тема: ***Разработка стратегии развития предприятия на примере ООО «КАРДЕНТ»***

**ПЛАН**

Введение

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ развития предприятия

1.1. Сущность и содержание стратегического планирования

1.2. Классификация и виды стратегий предприятия: уровни стратегии

1.3. Стратегия развития предприятия и методы её разработки

**ВВЕДЕНИЕ**

В условиях постоянного роста конкуренции, а так же стремительно происходящих условий внешней среды многие субъекты рынка ощутили необходимость уделять повышенное внимание не только внутреннему устройству компании, но и долгосрочной стратегии развития организации, которая позволила бы приспосабливаться к изменениям в окружении в кратчайшие сроки. Анализ и оценки состояния организации, а также стратегия её развития является одним из наиболее важных факторов для успешного существования компании на рынке.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, следовательно и процесс разработки стратегии развития для каждой организации свой. Это зависит от многих факторов: от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики и культурной среды и т.д.

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью правильного выбора стратегических ориентиров в целях эффективного функционирования организации, ее роста и развития.

Целью данной работы является разработка стратегии развития предприятия ООО «КАРДЕНТ».

Исходя из поставленной цели, в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучение сущности и содержания стратегического планирования;

- определение видов стратегий предприятия;

- рассмотрение методов разработки стратегии развития предприятия;

- оценка внешней среды предприятия;

- исследование внутренних факторов и применяемой стратегии развития;

- разработка стратегии ООО «КАРДЕНТ»;

- приведение экономического обоснования разработанной стратегии.

Объектом исследования в работе выступает ООО «КАРДЕНТ».

Предметом исследования в работе является стратегия развития предприятия.

Исследование проблем разработки стратегии развития предприятия нашло свое отражение в трудах многих отечественных экономистов: Ажаханова Д.С., Алексеенко А.А., Безносовой А.С., Бойко А.А., Виханского, О.С., Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П., Ершова Д.М., Кобылко А.А., Золотухиной И.В., Морозовой Е.М., Казаковой И.Н., Савельевой Е.А., Целовальниковой И.В., Лясникова Н.В., Дудина М.Н., Максименко Л.С., Парахиной В.Н., Минцберга Г., Парахиной В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В., Поделинской И.А., Бянкина М.В., Портера М., Рябовой Е.Ю., Миргородской О.А., Савельевой Н.А. , Фрейдиной Е. В., Хорина А.Н., Шилкова В.И., Юрьевой Т.В., Шонесси Дж. И др.

К методам исследования, используемым в данной работе, относятся методы анализа и синтеза, построения гипотезы, логической оценки событий, графический и другой метод сбора и обработки информации. Исследование базируется так же на общенаучной методологи, предусматривающей использование системного и институционального подходов.

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития предприятия; отчетность предприятия ООО «КАРДЕНТ».

Практическая значимость работы состоит в том, что реализация стратегии развития, предложенной в данной работе, позволит организации выйти на новый уровень развития, повысит конкурентоспособность предлагаемых услуг, улучшит экономические показатели ее деятельности.

Структура работы представлена введением, тремя разделами, заключением и списком литературы. Первый раздел содержит теоретические положения разработки стратегии развития предприятия.

Второй раздел представлен оценкой внешней среды предприятия, а так же исследованием внутренних факторов и применяемой стратегии развития ООО «КАРДЕНТ».

Третий раздел посвящен разработке стратегии развития предприятия и ее экономическому обоснованию.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1. Сущность и содержание стратегического планирования**

Стратегическое планирование – один из факторов, которые являются обязательным для создания успешной компании с долгосрочными перспективами развития. Эффективность стратегии развития бизнеса обеспечивает долгосрочное развитие предприятия, достойную реализацию потенциала команды в рамках постоянно изменяющейся деловой среды и при нестабильности экономических и политических условий. Наличие стратегии развития, а также постоянное осуществление именно стратегического управления бизнесом можно считать важнейшим требованием для сегодняшнего бизнеса.

Рассмотрим сущность стратегического планирования, проанализировав различные определения данного понятия (см. таблицу 1.1.).

Таблица 1.1. – Подходы к определению стратегического планирования

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Подход |
| И.А. Поделинская, М.В. Бянкин [27, c. 67] | динамическая совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого: определения миссии организации, формулирования целей и задач, оценки и анализа внешней среды, оценки и анализа внутренней среды, разработки и анализа стратегических альтернатив, выбора стратегии; |
| В.В. Пискаев[26] | построение системы управления, обеспечивающей долгосрочное конкурентное преимущество организации в области менеджмента |
| А. С. Безносова[6, c. 121] | процесс, во время которого организация отвечает на вопросы: почему мы существуем, какие основные цели организации, какие ресурсы необходимы для успешного развития, кто будет нашими потребителями? |

Таким образом, на основании выше изложенных подходов к определению стратегического планирования можно разработать собственное видение данного понятия: процесс разработки модели эффективной деятельности субъекта хозяйствования на определенный период времени с установлением целей и задач с учетом воздействия определенных внешних факторов с указанием методов и способ достижения поставленной цели.

Преимуществом стратегического планирования выступает осуществление строгой концентрации на критических параметрах, минимизация будущих рисков, совершенствовании всех мер по использованию уже имеющихся ресурсов предприятия, установлении приоритетных направлений, снижении негативного влияния невыполненных задач на общий процесс. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что основная сущность стратегического планирования состоит в разработке стратегии развития. Рассмотрим подходы к определению стратегии.

Сущность стратегии раскрывается в книге Ансоффа И. «Стратегическое управление» как набор из групп правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности для достижения результатов в будущем (стратегических целей) [4, c. 13]. Автор выделяет четыре группы правил в соответствии с их целями:

- для оценки результатов деятельности фирмы сейчас и в будущем;

- для построения отношений фирмы с её внешней средой: продуктово-рыночная стратегия или стратегия бизнеса;

- для установления отношений внутри организации: организационная концепция;

- для оперативного управления.

Отсюда следует, что общая стратегия развития предприятия представляет собой систему стратегий: организационной, продуктовой, трудовой, предпринимательской, маркетинговой, финансовой, оперативной и др.

Минцберг Г. определяет стратегию как правило пяти П:

- план - намечаемое - заранее созданная последовательность действия для конкретных ситуаций с определенной целью;

- паттерн - осуществляемое - формирование принципа или модели поведения организации на основе прошлого и с позиций будущего;

- позиция - занимаемое место - поиск выгодной жизнеспособно позиции на рынке по имеющемуся потенциалу предприятия;

- перспектива - взгляд в будущее - видение реальности, которое реализуется через действия и намерения организации и ее сотрудников.

- прием - маневр, чтобы обыграть конкурентов в конкретной ситуации или игре. Может быть и ложным [23].

Таким образом, Минцберг Г. выделяет элементы, системные характеристики стратегии и объединяет их в одно определение, которое носит качественный характер и подчеркивает многоаспектность данной экономической категории.

Шонесси, Дж. определяет стратегию как формирование главных долгосрочных целей и задач фирмы и утверждение направления действий, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Данное определение наиболее приближено к общему понимании стратегии в теории менеджмента, поскольку обзор литературы показывает, что большинство исследователей определяют сущность стратегии как долгосрочный план действий по достижению существенно отдаленной во времени стратегической цели. [39, c. 12]

Все определения стратегии подразумевают, что она создается заранее при помощи мыслительных процессов и направлена на реализацию намерений собственников бизнеса. При этом сам процесс создания и реализации стратегии у исследователей разнится в зависимости от вида стратегии и от специфики деятельности предприятия.

Таким образом, стратегия развития предприятия - это долгосрочный план по предприятию, который охватывает все сегменты его хозяйственной деятельности.

Однако, средства сегодня и средства завтра могут отличатся, а, следовательно, и возможности сегодня и завтра будут сильно разнится. Виханский О. С. отмечает, что в современных условиях стратегия смещается с целей на ситуацию, на ее потенциал и динамику ее развития. И основополагающей становится связка: условия – следствия, т.е. стратегия проявляется в виде осуществления изменений для адаптации организации, к развитию ситуации. В этом случае эффективность определяется максимизацией извлечения пользы из сложившихся возможностей, возникающих в процессе развития ситуации. Успех определяется потенциалом ситуации [10, c. 44].

Также сегодня чаще самым важным со стратегической точки зрения становится не осознание того, чего добиться, а того, от чего необходимо отказаться, потому что в современных условиях именно умение вовремя сойти с бесперспективной траектории становится одной из наиболее значимых черт стратегичности поведения. Важно понимать, что причиной крушения бизнесов зачастую являются тупики, в которые превратились стратегические цели.

Выделяют следующие основные составляющие стратегии развития предприятия:

1 - анализ внешней среды организации и конъюнктуры рынка;

2 - миссия компании, ее цели и задачи;

3 - приоритетные виды деятельности, сегмент рынка и удельный вес в нем;

4 - маркетинговая стратегия: исходя из существующего спроса определяется продукт, его формы, каналы и технологии распространения, ценовая политика, система формирования спроса и рекламная стратегия;

5 - инвестиционная политика;

6 - стратегия по персоналу: подбор и обучение, мотивирование, корпоративная культура и ценности, коммуникации;

7 - политика внедрения в регионы: анализ регионов, филиалы и отношения с ними;

8 - политика по выходу на международный рынок [16, c. 708].

Практика показывает, что нет стратегии, единой для всех компаний. Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление — это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но, в то же время, можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

**1.2. Классификация и виды стратегий предприятия: уровни стратегии**

Стратегия каждого предприятия уникальна, так как она зависит от множества факторов как внешней, так и внутренней среды. Не существует единой стратегии для всех субъектов хозяйствования, но не смотря на это, можно сформировать общие подходы и выделить основные варианты стратегий развития.

Наиболее известными в научной литературе являются: базовые стратегии М. Портера, матрица Ансоффа, матрица БКГ, матрицы Mc-Kinsey, ADL/LC.

Так, например, М. Портер выделяет три основные варианта стратегии (см. рисунок 1.1.).

ОСНОВНЫЕ ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИИ

*Стратегия лидерства по издержкам*

*Стратегия дифференциации*

*Стратегия фокусирования*

Рисунок 1.1. – Основные варианты стратегии развития М. Портера [28, c. 39]

Рассмотрим каждый вариант стратегии более подробно.

1. Стратегия лидерства по издержкам. Предприятие добивается низких затрат на производство продукции и услуг. Эта стратегия имеет ряд преимуществ:

- предприятие может устанавливать заниженные цены, получая при этом высокие прибыли;

- занижая цены, организация имеет возможность увеличить объем продаж и тем самым получить дополнительную прибыль;

- предприятие может вытеснить с рынка конкурентов, имея более низкие цены, или препятствовать вхождению на рынок других компаний.

2. Стратегия дифференциации заключается в создании у покупателя чувства убежденности, что продукт компании превосходит подобные продукты конкурентов [28, c. 45].

3. Стратегия фокусирования основана на концентрации усилий предприятия на определенных сегментах рынка. При этом организация может применять любую из двух ранее указанных стратегий при ограничении масштаба. Данная стратегия имеет следующие преимущества:

- предприятие имеет возможность снижать свои затраты ввиду узкой специализации, благодаря сосредоточению своих усилий на сегментах рынка либо на отдельном виде продукции;

- процесс выхода предприятия на новый рынок становится более простым и менее затратным.

Основное требования, предъявляемое к стратегии, - это реальность ее выполнения.

Часто предприятия намечают несколько стратегий, главное, чтобы они не противоречили друг другу. Обычно стратегии, в зависимости от целей и субъектов реализации делятся на:

- основную (генеральную) стратегию;

- функциональные стратегии, которые являются подцелями и отражают пути реализации основной цели в соответствии с функциями управления;

- специальные, которые разрабатываются по видам бизнеса при выделении приоритетных задач или развитии новых видов деятельности.

Анализ теоретических положений современных представителей позволяет выделить дополнительные виды стратегий.

Так, автор Виханский О.С., выделяет три вида стратегий развития: концентрированного, диверсифицированного и интегрированного роста.

Стратегия концентрированного роста связана с изменением продукта и рынка: основное внимание направлено на улучшение или создание и развитие своего продукта, а также улучшение положения на рынке [10, c. 118]. К этой группе относится стратегия развития бизнеса на основе повышения качества продукции и услуг как главной цели оценки эффективности деятельности, когда в компании у каждого исполнителя контролируется уровень качества ежедневно: внедряется система подготовки персонала, планирования, аудита и контроля, регулирования качества на всех этапах создания продукта компании.

Стратегия диверсифицированного роста применяется, когда фирма не видит перспектив развития на своем рынке со своим продуктом в рамках своей отрасли. Она основана на поиске дополнительных возможностей производства нового продукта, которые есть в существующем бизнесе, ищет новые рынки, сегменты рынка.

Стратегия интегрированного роста связана с расширением, когда появляются новые структуры в бизнесе: снабжение, распределение и продажи.

Так же, современная теория менеджмента выделяет следующие три вида стратегий:

- базовая стратегия - описывает общее направление развития предприятия и области, в которых ему надо действовать;

- конкурентная стратегия (бизнес-стратегия)- определяет подходы, с помощью которых надо действовать в каждой такой области. Если существует только один вид бизнеса, то эта стратегия является частью общей стратегии фирмы, если видов бизнеса несколько (подразделений) -то стратегия разрабатывается для каждой единицы;

- функциональная стратегия - разрабатывается для каждого отдела, службы, выполняющего функции организации, с целью распределения ресурсов и определение эффективного поведения в рамках общей стратегии (маркетинговая стратегия, финансовая, по персоналу, по товару, по продажам и др.) [11, c. 66]. Перечень функциональных стратегий предприятия представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2. - Примерный перечень функциональных стратегий предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Подсистема | Функциональные стратегии |
| Маркетинг | - Увеличение объема продаж на существующих рынках; - Расширение рынка сбыта с выходом на другие территории; - Увеличение объема реализации продукции и услуг за счет выхода на рынок с новой продукцией и услугами; - Совершенствование ценовой системы; - Внедрение новых форм расчетов с потребителями. |
| Производство | - Снижение затрат на производство продукции;- Разработка норм расхода материальных ресурсов;- Обновление производства;- Внедрение программы энергосбережения;- Автоматизация процесса производства |
| Финансы | - Финансовое оздоровление предприятия;- Внедрение системы бюджетирования;- Погашение кредиторской задолженности;- Обеспечение кредитования |
| Кадры | - Разработка системы переподготовки кадров;- Разработка системы стимулирования роста объема реализации продукции и услуг;- Обеспечение социальной защиты работников предприятия |
| Инновации | - Разработка новых видов продукции и услуг;- Внедрение имеющихся разработок;- Участие в выставках, конкурсах и т.д. |
| Обеспечение материально – техническими ресурсами | - Приобретение ряда предприятий – поставщиков;- Оптимизация запасов МТР;- Приобретение высокоэффективного оборудования, техники и др.;- Поиск новых поставщиков |
| Организационные возможности | - Изменение структуры управления;- Создание новой организационной структуры;- Перераспределение функциональных обязанностей. |

Таким образом, в рамках данной работы рассмотрены классификаций стратегий. Исходя из этого, стратегия развития предприятия должна представлять собой совокупность нескольких стратегий, которые необходимо согласовать и привести в тесное взаимодействие друг с другом.

**1.3. Стратегия развития предприятия и методы её разработки**

Современные стратегии в качестве своей основы используют фактор глубокого проникновения в суть условий, в рамках которых работает определенная сфера экономики. Это способствует возникновению разнообразных проектов развития, которые в дальнейшем обеспечат должный уровень выживаемости компании и возможность ей выйти на хорошие экономические результаты [13, c. 97].

Основные составляющие стратегии:

1. Анализ макро- и микросреды компании, конъюнктуры рынка.

2. Философия, миссия, цели и задачи.

3. Стратегия в области деятельности предприятия.

4. Маркетинговая стратегия.

5. Инвестиционная политика.

6. Стратегия по работе с персоналом (кадровая стратегия).

7. Региональная политика.

8. Стратегия в области международной деятельности [19, c. 64].

Процесс разработки стратегии предприятия состоит из нескольких этапов (см. таблицу 1.3.).

Таблица 1.3. – Основные этапы и методы формирования стратегии предприятия [30, c. 78]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Характеристика | Используемые методы |
| 1. Предварительный
 | Анализ личного потенциала руководства. Диагностика предприятия по всем направлениям. | Анкета директора.Анкетный опрос.Бизнес диагностика. |
| 1. Выработка альтернативных стратегий
 | Формирование рабочих групп для разработки различных вариантов стратегии. Оценка стратегии экспертов. | Коллективная работа с экспертами. |
| 1. Ранжирование альтернативных стратегий и принятие решений
 | Ранжирование стратегических проблем. Выбор критерия. Разработка целевых программ. | Экспертные методы. Сетевые методы. Стохастические графы. Интуиция руководителя. |

Основным инструментарием стратегического анализа являются общенаучные методы, аналитико-прогностические методы и методические приемы, заимствованные из разных областей знаний. Применение аналитических методов в стратегическом управлении связано с применением системного подхода к управлению. На выбор метода анализа внешней среды влияют следующие характеристики внешней среды: сложность; подвижность; неопределенность; привычность событий [33, c. 129].

SWOT-анализ один из наиболее часто используемых методов анализа внешней среды, он позволяет наглядно изобразить внешние факторы, а также изучить в комплексе внешние и внутренние условия, что является неотъемлемым преимуществом данного метода. Среди недостатков можно отметить: статичность метода, невозможность учета внезапных событий, субъективность. Ключевые этапы разработки стратегии развития предприятия представлены на рисунке 1.2.

Цели и стратегические вопросы

Программный анализ

Разработка плана реализации выбранной альтернативы

Выбор альтернативного варианта

Рисунок 1.2. - Этапы разработки стратегии развития предприятия [36, c. 89]

Стратегический управленческий анализ – это анализ, с помощью которого руководство организации оценивает эффективность хозяйственной деятельности организации с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли [20, c. 75].

Одним из важных этапов формирования стратегии развития фирмы является оценка стратегического планирования компании. Оценка стратегии может сосредоточиваться на двух направлениях: оценка выработанных стратегических предложений для определения их приемлемости для организации; сравнение результатов стратегии с уровнем достижения целей. Рациональная стратегия должна содержать в себе: основные цели или задачи деятельности; правила, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей [[12, c. 39].

Процесс формулирования стратегии (рисунок 1.3.) включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании, оценку рисков и возможных альтернатив среды.

Характеристика внутренней среды

предприятия:

Сильные и слабые стороны предприятия с точки зрения его управленческих, функциональных, организационных, финансовых и др. возможностей.

Характеристика внешней среды

предприятия:

- политические факторы;

- экономические факторы;

- социальные факторы;

- демографические факторы;

- правовые факторы;

- культурные факторы.

Ресурсы предприятия:

-Собственные ресурсы предприятия;

- Мобилизационные ресурсы

(внутренние);

- Доступные ресурсы (внешние).

Рыночные возможности предприятия и угрозы:

Совокупность факторов макро- и

микроокружения предприятия,

положительно или отрицательно

влияющих на его развитие.

Отбор всех возможных альтернатив развития, обеспечивающих сочетание целей,

ресурсов и возможностей предприятия с условиями внешней среды

Определение наилучших альтернатив

Рисунок 1.3. - Схема процесса разработки стратегии [5, c. 87]

На предварительном этапе разработки стратегии проводится всесторонний анализ внутреннего состояния компании, в результате которого выделяют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности ресурсного обеспечения действий. На этом же этапе детально изучается внешняя макро- и микросреда компании, проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз [1, c. 16-18].

На первом этапе разработки стратегии формулируются стратегические альтернативы, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов компании и стратегические цели.

На втором этапе проверяется, соответствует ли стратегическая альтернатива внешнему окружению, целям компании и её ресурсам, а также, не противоречит ли она другим стратегиям организации.

Третий этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий.

При выборе наиболее эффективной стратегии целесообразно следовать установленным правилам. Одним из наиболее важных критериев является соотношение разработанной стратегии со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа [29, c. 165].

Таким образом, при разработке эффективной стратегии развития необходимо убедиться, что все функциональные стратегии, поддерживающие данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны. Кроме того, следует учитывать степень риска данной альтернативы, особенно при вовлечении крупных активов. Помимо этого, нужно принимать во внимание реакцию на данную стратегическую альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде организации.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Подход к формированию стратегии может отразиться на всей деятельности в целом. Можно сказать, что стратегия является индивидуальной разработкой для каждой конкретной организации [2, c. 64].

Организация проведения исследования включает в себя следующие этапы:

- постановка цели исследования;

- сбор информации о существующей стратегии;

- анализ собранной информации;

- представление основных рекомендаций для разработки [7, c. 142].

Предметом исследования являются методы и механизмы разработки и реализации развития организации.

Можно выделить следующие методы исследования:

- анкетный опрос;

- обработка документов;

- SWOT – анализ.

Анкетный опрос предполагает фиксированный порядок, содержание и формы вопросов, ясное указание способов ответа. Мнения, высказанные в ходе опроса, оглашению не подлежат, ответы будут использованы для составления обобщённых выводов и рекомендаций [21, c. 58]. Существует два базовых типа анкетного опроса: опрос с открытыми вопросами и опрос с закрытыми вопросами.

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации;

- Слабости (Weaknesses) - недостатки организации;

- Возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

- Угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке [25, c. 299].

Методика SWOT-анализа является эффективным, доступным и дешевым способом оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации. На основе SWOT - анализа с помощью экспертов определяется наиболее оптимальная антикризисная стратегия развития исследуемого предприятия.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и долгосрочные планы реализации стратегии [32, c. 119].

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определённые задачи и осуществляет закреплённые за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий.

Второй этап: разработка решений для эффективного использования имеющихся у предприятия ресурсов.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении изменений, без которых невозможно приступить к реализации стратегии.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства [3, c. 154].

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Таким образом, в первой части данной работы были описаны теоретико-методические основы разработки стратегии развития предприятия, а, в частности, рассмотрены сущность и виды стратегий развития, методика, с помощью которой исследуется ситуация стратегического управления на предприятии, а также, процесс реализации принятого стратегического решения.

**Список источников по 1 главе:**

1. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - № 19. - С. 16 - 18.
2. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2015. - № 1. - С. 63 - 66.
3. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник для студентов вузов: Пер. с англ.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 400 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. - Питер, 2009. - 344 с.
5. Ассель Маркетинг: принципы и стратегия / Ассель, Генри. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 804 c.
6. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2013. - № 4. - С. 121 - 124.
7. Бойко А.А. Особенности разработки стратегии развития предприятия малого бизнеса. // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. Экономика. - 2014. - N12 - С. 142-146.
8. Буланкина, Н.Н. Роль аудиторских процедур в анализе мотивационной функции заработной платы [Текст] / Н.Н. Буланкина / Вектор экономики №1 – Пермь, 2017. – С. 27.
9. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с.
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учеб. / О.С. Виханский - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2016. - 296 с.
11. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л, 2015. - 464 с.
12. Гришин В.В., Гришина В.Г. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 208 с.
13. Ершов Д.М., Кобылко А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. - 2015. - № 1. - С. 97 - 108.
14. Золотухина И.В., Морозова Е.М. Характеристика современных российских методик оценки производственного потенциала предприятия // Kant: Экономика и управление, 2013. - № 2. - С. 40-45.
15. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. 4-е изд. Минск, 2013. – 287 с.
16. Казакова И.Н., Савельева Е.А., Целовальникова И.В. Экономическое обоснование инновационных внедрений с целью повышения эффективности развития предпринимательской деятельности в строительной сфере // Экономика и предпринимательство. 2016. - № 4-2 (69-2). - С. 708-711.
17. Капитонов С.В. Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями) // Основы экономики, управления и права. - 2013. - № 2. - С. 64 - 66.
18. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, 2013. - 184 с.
19. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Стратегический менеджмент. - М.: Кнорус, 2014. - 256 с.
20. Макиавелли Государь. Искусство стратегии / Макиавелли, Никколо. - М.: Эксмо, 2015. - 672 c.
21. Максименко Л.С., Парахина В.Н. Стратегическое планирование в управлении предприятием // Сб. науч. тр. Сев-КавГТУ. Серия «Экономика». 2013. – 269 с.
22. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - Инфра-М, 2015. - 288 с.
23. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента // Электронное издание на русском языке ООО «Альпина Паблишер». - 2013. - URL: https://aldebaran.ru/author/mincberg\_genri/kniga\_strategicheskoe\_safari\_yeksk ursiya\_po\_de/ (дата обращения: 03.02.2018).
24. Налчаджи Т.А., Маломатова Л.А. Стратегический подход к управлению промышленными предприятиями // Научный альманах. - 2015. - № 1. - С. 293 - 296.
25. Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. - М.: Кнорус, 2014. - 496 с.
26. Пискаев В.В. Стратегическое планирование [2016]. Режим доступа: http://www.alteks.ru/services/strategic\_planning.
27. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. Улан Удэ, 2013. – 496 с.
28. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. - М.: Альпина Паблишер, 2005. - 456 c.
29. Рябова Е.Ю., Миргородская О.А. Экономическая среда предпринимательства и производственный потенциал //Роль и место информационных технологий в современной науке, 2016. - С. 165-168.
30. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 382 с.
31. Фрейдина, Е. В. Исследование систем управления : учебник / Е. В. Фрейдина. – М.:ОМЕГА-Л, 2014. – 368с.
32. Хорин, А.Н. Стратегический анализ : учеб. пособие для для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2013.- 444 c.
33. Хулей, Грэм Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Грэм Хулей , Джон Сондерс , Найджел Пирси. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2012. - 778 c.
34. Чалова А.А., Семенова С.В. Управление финансами как важнейшая составляющая общей системы управления предприятием // Материалы II ежегодных международных научно-практических чтений, 2016. - С. 45-48.
35. Шептиева О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 1. - С. 255 - 259.
36. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент : учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 c.
37. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б Шифрин. - СПб.: Питер, 2014. - 240 c.
38. Юрьева, Т.В. Управление проектами и приоритетными программами / Т. В. Юрьева // Экономический анализ. - 2012.- № 36. - С. 23-29.
39. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Дж. Шонесси. - М.: Питер, 2015. - 864 c.