

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

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
\_\_\_\_\_ И.В. Кротова  
«\_28\_» \_\_мая\_\_ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
\_\_\_\_\_ А.Н. Чаплина  
«\_28\_» \_\_мая\_\_ 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

---

### ТЕМА

Стратегическое управление организациями сферы услуг

---

Научный руководитель _____	руководитель ОП, д-р экон.наук _____	А.Н. Чаплина _____
подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник _____	451727707	ЭУ17-02Б-МО К.В. Филимонова
подпись, дата	номер зачетной книжки	номер группы      инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_

подпись, дата

А.Н. Чаплина  
инициалы, фамилия

Красноярск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Исследование стратегического управления современными предприятиями сферы услуг.....	5
1.1 Стратегическое управление: понятие, сущность, подходы.....	5
1.2 Анализ методов и процессов развития стратегического управления предприятием сферы услуг.....	13
1.3 Особенности и проблемы стратегического управления предприятием сферы услуг.....	18
Выводы по главе 1.....	22
Заключение.....	24
Список использованных источников.....	26

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

## ВВЕДЕНИЕ

Разработка и реализации методологии и конкретных форм стратегического менеджмента - результат эволюции теории и методологии управления - вызваны глубокими объективными предпосылками, вытекающими из ускоряющихся темпов изменения среды деятельности организации.

Разработка стратегии развития организации как концепция стратегического менеджмента позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, то есть, почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Говоря о современном состоянии мировой экономики целесообразно отметить то, что за последние десятилетия многократно увеличилась скорость изменений в глобальной экономической среде, и данный фактор является основополагающим в планировании. Известно, что ранее менеджеры предполагали, что внешняя среда фирмы не меняется, а потому уделяли незначительно внимание стратегическому управлению, что продолжалось до 1960-х годов, когда из-за повывисившейся частоты и скорости изменений в состоянии экономики руководствоваться прежним опытом стало затруднительно. Теперь от менеджеров стало требоваться и умение спрогнозировать будущие ситуации, что и положило начало развитию стратегического управления.

Именно с этого периода времени стратегическое управление начало активно развиваться. Большое количество исследователей в области менеджмента занималось и занимается вопросами стратегического управления. Из числа зарубежных наиболее известными являются Р. Румелт, Дж. Пирс [25], Г. Минцберг [19], Ф. Котлер [15], Д. Шендел, М. Портер и многие другие. Из отечественных следует отметить Р. Фатхутдинова [34], Э. Короткова [14], О. Виханского [5]. Каждый из них внес свой определенный вклад в развитие науки

о стратегическом управлении, результатом чего стало наличие большой теоретической базы о стратегическом управлении фирмой, которая также совершенствуется с учетом научно-технического прогресса, дополняясь информацией о новых методах и инструментах.

Однако, к сожалению, в современной России стратегическое управление пока еще не получило достаточного распространения, и в основном оно присутствует в компаниях, представляющих крупный бизнес. Предприятия же малого и среднего бизнеса в основном большее внимание уделяют вопросам оперативного управления, хотя конечно же исключения наверняка имеются.

Целью работы является изучение стратегического управления предприятием сферы услуг на конкретном примере и разработка стратегии для него. Для достижения цели необходимо выполнить следующие задачи:

- Изучить теоретический материал по теме исследования, охарактеризовать текущее состояние стратегического управления в том числе и в сфере услуг;
- Познакомить с организацией-объектом исследования, представив основные сведения о ней, о ее целях, структуре;
- Оценить, как ведется стратегическое управление на предприятии и выявить его основные проблемы;
- Разработать общую стратегию фирмы и оценить ее на основе системы сбалансированных показателей;
- Представить механизм реализации стратегии, используя метод программно-целевого подхода.

Объектом исследования данной работы является КРОФ «Здоровье Сибири».

Предметом исследования – процесс осуществления стратегического управления на предприятии.

Предметом защиты является проект стратегии развития, разработанный для фирмы, а также механизм ее реализации, предложенный с учетом проблематики стратегического управления в КРОФ «Здоровье Сибири».

# **1 Исследование стратегического управления современными предприятиями сферы услуг**

## **1.1 Стратегическое управление: понятие, сущность, подходы**

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 1960—70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на операционном уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса, о которых было сказано ранее. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на внеорганизационное окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызовы, возникающие во внешней среде [4].

Управление - осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники [7].

Управление также интерпретируется как процесс, ориентированный на достижение определенных целей и подразумевающий наличие субъекта и объекта. Под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации или организацию в целом, на которую направлено управляющее воздействие [14]. Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие [3]. Вместе субъект и объект составляют систему управления.

Система управления (далее - СУ) - совокупность всех элементов, подсистем и связей между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации. Следует помнить, что система - это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях

друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. На рисунке 1.1 представлена схема системы управления.



Рисунок 1.1 – Схема системы управления [3]

Как можно заметить, основные переменные в самой организации это цели, структура, функции, задачи, технология и люди. Они являются одними из центральных в стратегическом управлении, поэтому необходимо раскрыть тему работы и более подробно изучить данный тип управления.

Стратегическое управление зародилось относительно недавно, но уже прошло ряд этапов своего становления, которые характеризуются своими основными предпосылками, ориентирами и акцентами в управлении. Термин «стратегическое управление» был введен в XX веке для разграничения его с оперативным управлением организацией. Также существует ряд факторов, которые актуализировали стратегическое управление [5]:

- Рост числа задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями. Кроме того, многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению, исходя из опыта, полученного ранее;
- Множественность задач наряду с процессами глобализации экономики;
- Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач;
- Усиление нестабильности внешней среды, что повышало вероятность возникновения ее непредсказуемых изменений.

Рассмотрим подробнее, как в разные годы ученые подходили к определению таких значимых категорий как: «стратегия», «стратегическое управление» (таблицы 1.1–1.2).

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «стратегия»

Автор определения	Год разработки	Определение понятия
А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	2012	Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса [31]
Дж. Блэк	2000	Набор правил, согласно которым предпринимаемые действия должны зависеть от обстоятельств, включая естественные события и действия других людей [2]
ГОСТ Р 52104-2003	2003	Деятельность, направленная на получение планируемого результата с учетом перспективы долговременного развития
О.С. Виханский	2006	Долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [5]

Самым исчерпывающим является определение О.С. Виханского, однако оно требует наличия определенных знаний для большего понимания его

смысла. Именно поэтому с точки зрения доступности для понимания вне зависимости от уровня профессиональной подготовки наиболее предпочтительным является определение, приведенное А.А. Томпсоном и Дж.Стриклендом.

Таблица 1.2 – Подходы к определению понятия «стратегическое управление»

Автор определения	Год разработки	Определение понятия
О.С. Виханский	1998	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 [4]
Дж. Пирс, Р. Робинсон	1985	Набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации [25]
Л.Н. Зайцев	2007	Процесс разработки долгосрочных целей и задач, связанных с формированием перспективной производственной программы, установление и поддержание взаимоотношений с поставщиками материальных ресурсов [9]

Таким образом, стратегическое управление-это управление организацией, отвечающее следующим критериям:

- гибкое регулирование, своевременные изменения в организации, как реакция на изменения внешней среды, что позволяет организации достигать конкурентных преимуществ;
- ориентация в своей деятельности на потребности конечного пользователя;
- она опирается на человеческий потенциал как основу организации.



Подход О.С. Виханского является самым фундаментальным, однако в то же время и самым труднодоступным для восприятия из представленных выше.

Одним из предметов исследований основоположников стратегического менеджмента, а именно, И. Ансоффа [1], Д. Шендела, К. Хаттера, М. Портера, Дж. Стрикленда [31], А. Томпсона [31], М. Мескона [18] была технология стратегического менеджмента, и каждый из ученых по-своему видел то, как осуществляется процесс стратегического управления в организации, в результате чего было выработано достаточно большое количество моделей. Далее представим наиболее распространенные из них:

1) И. Ансофф выделял следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка компании; оценка внешних возможностей; формулирование целей и выбор задач; принятие решения о портфельной стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация (рисунок 1.2)



Рисунок 1.2 – Модель стратегического управления И. Ансоффа [1]

2) По мнению М. Мескона, процесс стратегического управления состоит из восьми этапов. К ним относятся: разработка миссии и целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческий обзор сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии



Рисунок 1.3 – Модель М. Мескона [18]

3) А. Томпсон и Д. Стрикленд рассматривают стратегическое управление с точки зрения решения пяти задач: определение сферы деятельности и формулирование стратегических ориентиров; постановка стратегических целей и задач для их реализации; формулирование стратегии достижения намеченных целей; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение плана и / или методов его реализации.

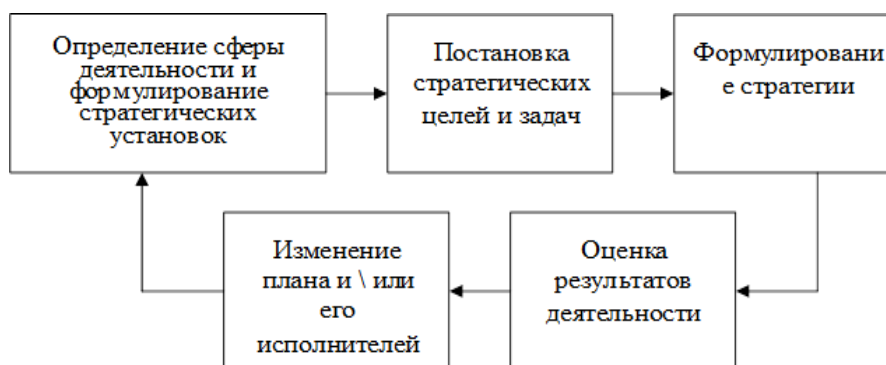


Рисунок 1.4 – Модель А. Томпсона и Дж. Стрикленда [31]

4) О. Виханский процесс стратегического управления рассматривает, как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации.

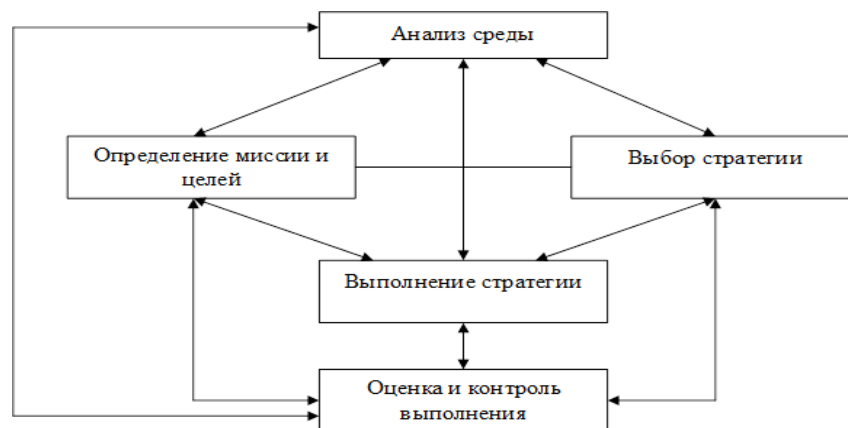


Рисунок 1.5 – Модель О.С. Виханского [5]

Сопоставляя подходы всех рассмотренных выше авторов к определению содержательной стороны процесса стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые рассматривают методологию стратегического менеджмента, как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

1. Управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия».
2. Оперативное управление проблемами в текущем периоде времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения.

Более подробно рассмотрим наиболее известный и популярный процесс стратегического управления, предлагаемый О.С. Виханским, который объединил в себе укрупненные этапы без детализации [4].

1) Анализ среды обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегии поведения. Данный этап предполагает изучение трёх её составляющих [4]:

- Макроокружение - состояние экономики, правовое регулирование и управление, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющая общества, технологическое развитие, а также прочие факторы, как например географические;
- Непосредственное окружение - потребители продукции/услуг, поставщики продукции и материалов, посредники, конкуренты, рынок рабочей

силы, профсоюзы, органы государственной власти и прочие заинтересованные лица.

- Внутренняя среда фирмы - кадры организации, их потенциал, их квалификация, организация управления, производство, финансы, маркетинг, организационная культура и имидж организации, административно-хозяйственная, снабженческая и логистическая деятельность.

2) Определение миссии и целей [4]:

- Определение миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, её предназначение;

- Определение долгосрочных целей деятельности предприятия;

- Определение краткосрочных целей.

3) Анализ и выбор стратегии – с помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию [4].

4) Выполнение стратегии является критическим этапом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Однако часто стратегия не выполняется, так как управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии [4].

5) Оценка и контроль выполнения стратегии является логическим последним этапом, осуществляемым в процессе стратегического управления. Стратегический контроль является очень важным этапом, и он сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. На этом этапе возможна и часто корректировка как стратегии, так и целей фирмы, для чего необходимо вновь обратиться к анализу внешней и внутренней среды, поскольку есть вероятность, что цели не были достигнуты из-за того, что при их определении не были учтены условия окружающей среды организации, или же они кардинально изменились [4].

## 1.2 Анализ методов и процессов развития стратегического управления предприятием сферы услуг

Слово "стратегия" давно завоевало популярность, и современные менеджеры используют его свободно и с видимым удовольствием. Помимо прочего, у них это обозначает высшее проявление управленческой деятельности. За последние два десятилетия тема стратегий получила широкое развитие в научных исследованиях.

Процесс создания и реализации стратегии обсуждается учеными в течение длительного периода времени. Эволюция систем стратегического управления представлена в таблице 1.3. Стоит отметить, что хоть и официально стратегическое управление появилось ближе к концу второй половины XX века, предпосылки для его развития существовали с начала развития менеджмента в целом.

Таблица 1.3 – Эволюция систем корпоративного планирования [16]

Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое Планирование	Стратегическое управление
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются – экстраполяция	Новые тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленные реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрые реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений, комплексное управление	Предвидение роста, основ и возможностей	Изменение стратегических ориентиров	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	С 1900 г.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

Бюджетирование предполагает определение годового бюджета подразделения компании, а руководство компании тщательно анализирует все отклонения, выявляет их причины и при необходимости принимает корректирующие меры [16].

При долгосрочном планировании прогнозирование осуществляется на долгосрочную перспективу на основе прошлого опыта [34]. Основная задача – подготовить человеческие ресурсы и производственные мощности к ожидаемому изменению объема производства. При наличии расхождений разрабатываются меры по их устранению.

Появление стратегического планирования связано с бурным развитием технологий. Он фокусируется на рыночной среде фирмы. Недостатком является отсутствие отделов, ответственных за реализацию стратегических изменений, которые обычно не учитываются в текущих бюджетах фирмы.

Ускорение изменений на рынках привело к появлению стратегического менеджмента, который отказался от частоты планирования, поскольку микро- и макросреда слишком нестабильна [32]. Стратегическое управление носит предупредительный, ориентированный на будущее характер.

В системе стратегического планирования уже не предполагается, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции [20]. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Эволюцию претерпели также и инструменты стратегического управления, и на сегодняшний день в стратегическом анализе применяется большое количество методов – начиная от методов экономического анализа (факторный анализ, CVP-анализ, дисконтирование), и экономико-математического моделирования, заканчивая широко распространенными сегодня матричными методами, такими как [9]:

- Матрица БКГ, которая основывается на анализе доли рынка и темпов роста предприятия;
- Матрица McKinsey («привлекательность отрасли — конкурентоспособность»);

- Матрица Shell – оценивается привлекательность отрасли на основе анализа конкурентоспособности, проводимой, как правило, с помощью матрицы McKinsey;
- Матрица Ансоффа – используется для определения стратегии позиционирования товара (Стратегия проникновения на рынок, Стратегия развития рынка, Стратегия развития товара, Стратегия диверсификации);
- PEST-анализ;
- SWOT-анализ.

Далее рассмотрим подробнее последние два метода, так как они наиболее активно будут применяться в ходе данной работы.

PEST-анализ - маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании [13], и является предшествующим SWOT-анализу, поскольку его результаты можно использовать при определении возможностей и угроз. Возможно представление результатов анализа в виде матрицы, стандарт которой представлен на рисунке 1.6.

<p><i>Политико-правовые факторы:</i>            –правительственная стабильность;            –налоговая политика и законодательство в этой сфере;            –антимонопольное законодательство;            –законы по охране природной среды;            –регулирование занятости населения;            –внешнеэкономическое законодательство;            –позиция государства по отношению к иностранному капиталу;            –профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)</p>	<p><i>Экономические факторы:</i>            –тенденции валового национального продукта;            –стадия делового цикла;            –процентная ставка и курс национальной валюты;            –количество денег в обращении;            –уровень инфляции;            –уровень безработицы;            –контроль над ценами и заработной платой;            –цены на энергоресурсы;            –инвестиционная политика</p>
<p><i>Социокультурные факторы:</i>            –демографическая структура населения;            –стиль жизни, обычаи и привычки;            –менталитет;            –социальная мобильность населения;            –активность потребителей</p>	<p><i>Технологические факторы:</i>            –затраты на НИОКР;            –из разных источников;            –защита интеллектуальной собственности;            –государственная политика в области НТП;            –новые продукты (скорость обновления, источники идей)</p>

Рисунок 1.6 – Матрица PEST-анализа

SWOT-анализ – метод, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны);
- Weaknesses (слабые стороны);
- Opportunities (возможности);
- Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Данный метод был разработан в 1960х годах в Гарвардской школе бизнеса и является основой для поиска стратегии предприятия.

Стандартный вид матрицы SWOT-анализа представлен на рисунке 1.7. При ее составлении также необходимо помнить, что факторы нужно указывать в порядке приоритетности. Все факторы заносятся в таблицу для удобства, а затем на основе полученных данных делаются выводы о необходимых стратегиях с указанием наиболее важных.

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.
Сильные стороны (S) 1. 2. 3.	SO Как использовать сильные стороны для максимизации возможностей	ST Как использовать сильные стороны для минимизации угроз
Слабые стороны (W) 1. 2. 3.	WO Как минимизировать слабые стороны, используя возможности	WT Как минимизировать слабости и избежать угроз

Рисунок 1.7 – Матрица SWOT-анализа

В ходе разработки стратегии также применяется SPACE-анализ. В основе методики лежит анализ положения фирмы и условий её функционирования по



четырем координатам, характеризующим непосредственное и макроокружение фирмы, а также её внутренний потенциал: привлекательность отрасли, стабильность экономической среды, конкурентное преимущество фирмы и её финансовое положение. Оценка проводится обычно по 6-8 наиболее значимым для фирмы параметрам. Каждый параметр оценивается экспертами по шкале от 0 до 6. Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем отложить полученные значения на осях координат. В результате получается график, который показывает, какого стратегического направления следует придерживаться – агрессивного, конкурентного, консервативного или оборонительного (рисунок 1.8).

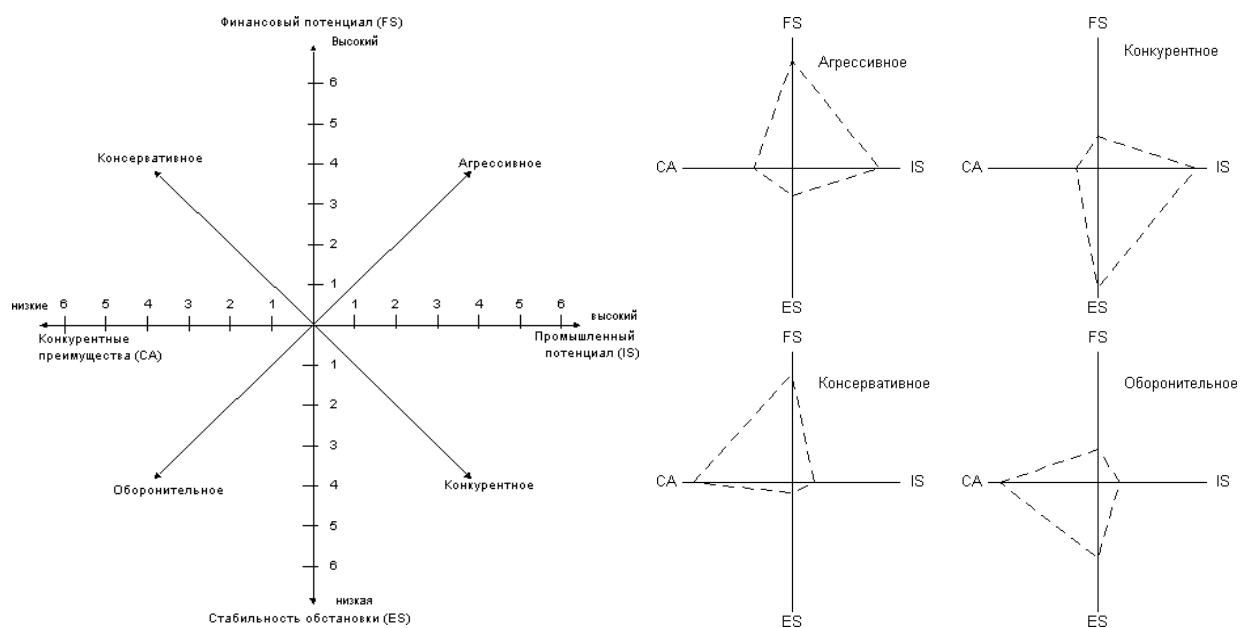


Рисунок 1.8 – График SPACE-анализа и интерпретация его результатов

Таким образом, стоит сказать, что инструменты стратегического управления на данный момент являются достаточно разнообразными, и они продолжают развиваться, чему способствует технический прогресс.

### **1.3 Особенности и проблемы стратегического управления предприятием сферы услуг**

В современных экономических условиях, в связи со значительным ростом конкуренции между производителями, обусловленным устранением барьеров для международной деятельности и увеличением доли онлайн-коммуникаций в бизнес-процессах, значительно упрощающих деловую деятельность, для каждого предприятия важно четко позиционировать себя на рынке как в данный момент, так и в долгосрочной перспективе [10].

Несомненно, для развития предприятия в долгосрочной перспективе, способствует такой фактор, как осознание руководством предприятия необходимости осуществления стратегического планирования для долгосрочной эффективной деятельности предприятия.

Основой стратегического планирования является внутрифирменное планирование, представляющее собой многоуровневую иерархическую систему, объединяющую технологическое, финансовое и организационное планирование, определяющее и контролирующее деятельность производственных, финансовых, сбытовых и организационных подразделений предприятия [8].

Стратегическое управление - это, прежде всего [17]:

- долгосрочные горизонты для постановки целей и разработки мер по их достижению;
- комплексный характер подхода к обеспечению сильных рыночных позиций предприятия;
- приоритет инновационных стратегий как фактор жизнеспособности предприятия.

Необходимо рассмотреть кибернетические принципы создания и функционирования системы стратегического управления:

- необходимое разнообразие;
- эмерджентность;

- внешнее дополнение;
- форма обратной связи;
- выбор управленческого решения.

Также необходимо учитывать индивидуальные (специфические) принципы создания и функционирования системы стратегического управления долгосрочным развитием промышленности и локальных составляющих сферы услуг [20]:

- Координация функционирования нескольких системы стратегического управления на уровне;
- Обеспечение экономической привлекательности отрасли для внешних и внутренних хозяйствующих субъектов;
- Дифференциация достижения экономических результатов и необходимых конкурентных преимуществ на этапах жизненного цикла сферы услуг;
- Комплексный учет прямой и косвенной информации об изменениях состояния внешней среды в перспективном периоде времени;
- Функциональная и стоимостная оценка экономических показателей функционирования системы стратегического управления;
- Постоянное управление изменениями в текущей деятельности и перспективно развитие промышленности, предприятий сферы услуг.

В настоящее время стратегическому управлению и планированию уделяется недостаточно внимания, и, в основном, со стороны крупных игроков рынка. Безусловно, нельзя полностью утверждать, что в малых и средних предприятиях сферы услуг полностью отсутствует стратегическое управление как таковое, однако практика показывает, что в основном собственники и руководство больше ориентируются на обеспечение текущей рентабельности, чем на стратегическое развитие [26]. В целом это можно отнести к одной из проблем стратегического управления в России в целом. Анализ материалов в

интернет-источниках позволяет выделить также и другие проблемы стратегического управления предприятием в России (рисунок 1.9):

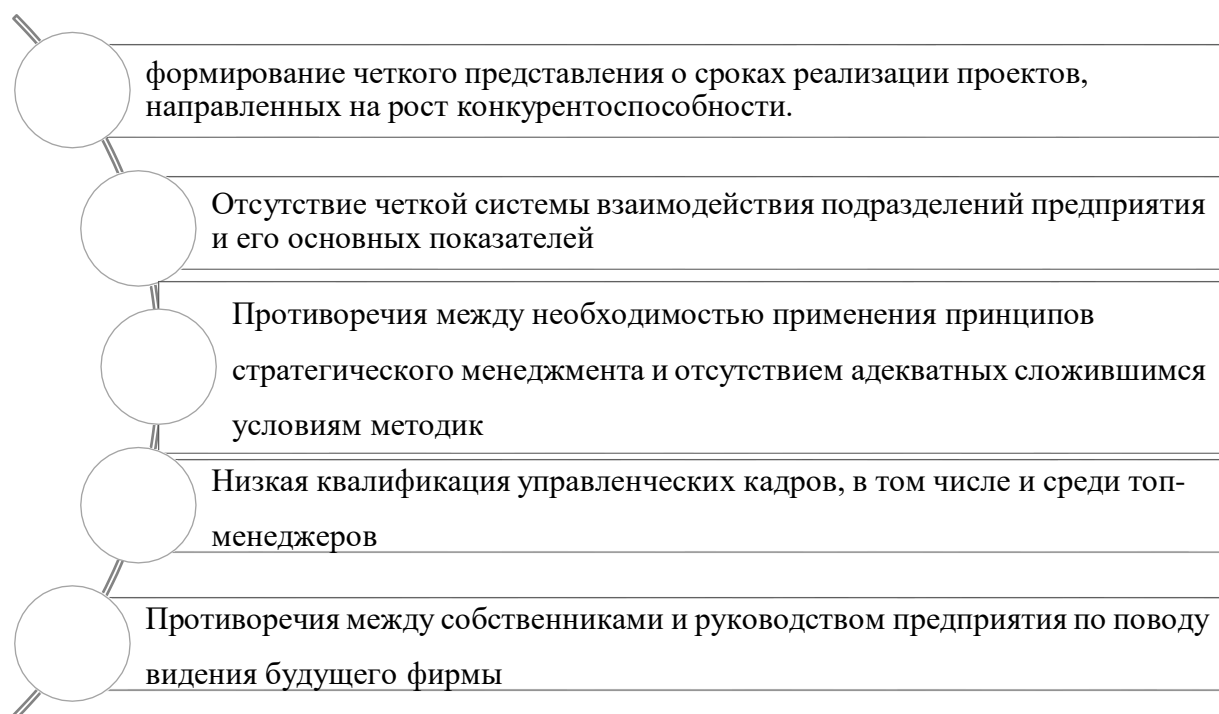


Рисунок 1.9 – Проблемы стратегического управления в России [29]

Сочетание этих факторов часто приводит к несогласованности в осуществлении стратегического планирования на отечественных предприятиях, что негативно сказывается на его качестве и приводит к снижению общей эффективности воздействия планирования на деятельность предприятия.

Данные проблемы присущи предприятиям всех секторов экономики, в том числе и сферы услуг. Поскольку основной задачей стратегического управления в современных условиях экономики является обеспечение бесперебойного осуществления производственного процесса организации в постоянно меняющихся условиях и повышение конкурентоспособности фирмы в долгосрочном периоде, можно сказать, что эти проблемы снижают эффективность и качество стратегического управления.

Именно эти аспекты выполняют в современных условиях важнейшую роль. Качество управления позволяет не просто достигать поставленных целей, но и обеспечить выживание предприятия в условиях, когда каждая организация стремится одержать победу в достижении конкурентного преимущества. Соответственно, эта цель определяет следующие особенности стратегического управления, сформировавшиеся в современных рыночных условиях (рисунок 1.10):

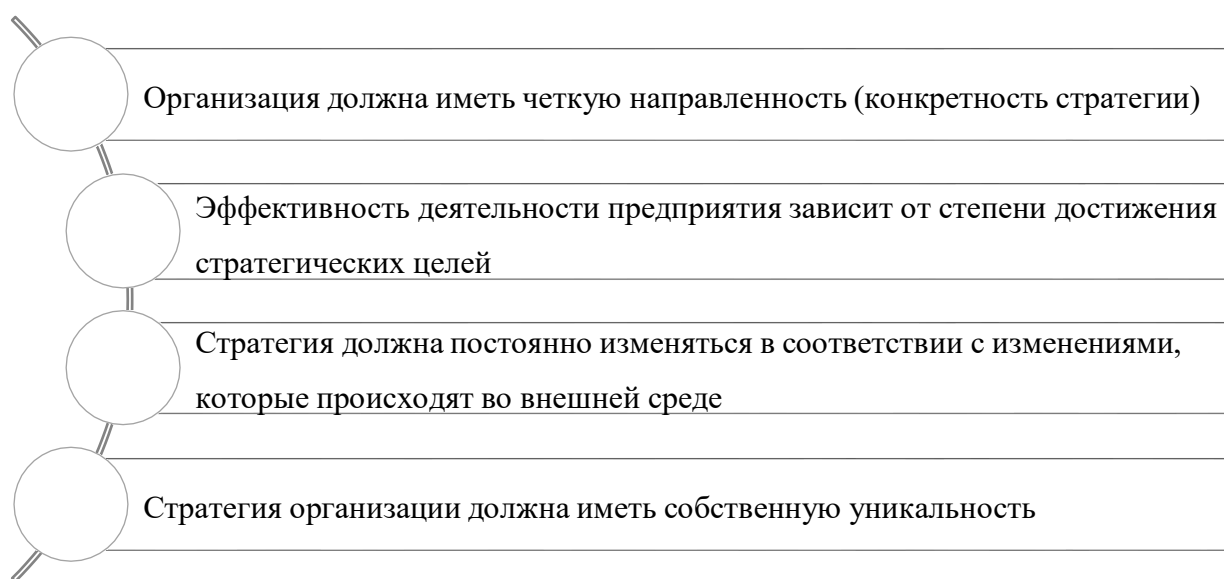


Рисунок 1.10 – Особенности стратегического управления фирмой в современных условиях экономики [22]

Стоит отметить также и другие особенности стратегического управления, не продиктованные современными тенденциями:

- Неспособность обеспечить точной информацией о будущем. Описание предположительного будущего организации является «образом» организации, но не ее состоянием.
- Сочетание искусства и интуиции руководителя для того, чтобы выработать на предприятии особую стратегическую цель.

- Необходимость наличия высокого уровня профессионализма сотрудников, а также их активного участия в реализации стратегии применения творческого подхода для осуществления поставленных целей и задач.

Таким образом, подытоживая все вышесказанное стоит сказать, что стратегическое управление действительно является весьма сложной, однако в то же время очень важной областью управления, полное игнорирование которой может обернуться неблагоприятными последствиями для любой фирмы вне зависимости от того, к какому из секторов экономики она принадлежит.

### **Выводы по главе 1**

В ходе написания данной главы были найдены различные определения понятий «стратегия» и «стратегическое управление». В итоге был сделан вывод о том, что единого подхода к определению понятий до сих пор выработано не было, и все они являются достаточно разными по содержанию, несмотря на то, что принадлежат одному предмету. За основу работы взят подход О.С. Виханского.

Стратегическое управление является ответом организаций на возросшую во второй половине XX века нестабильность внешней среды, и в своем развитии стратегическое управление прошло 4 этапа – бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегическое управление.

Недавние мировые события наглядно показали самую главную проблему стратегического управления – невозможность точного предсказания тенденций или каких-либо событий во внешней среде, что характерно в том числе и для экономически развитых стран. В России же список проблем стратегического управления оказался больше, что связано с относительной новизной данного явления и хаотичным характером его внедрения в практику российского менеджмента.

Также было отмечено, что существует большое количество методов для оценки и осуществления стратегического управления организацией, которые необходимо применить в следующей главе для оценки стратегического управления на примере конкретного предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания работы была получена необходимая информация об исследуемом фонде с тем, чтобы провести анализ внешней и внутренней среды организации. По его итогам выяснилось, что на фирму влияет достаточно большое количество факторов внешней среды, и наиболее существенными являются социальные, политические и экономические.

Анализ внутренней среды показал, что предприятие имеет как сильные, так и слабые стороны.

К сильным сторонам фирмы по итогам анализа внутренней среды можно отнести следующие:

- Квалифицированный АУП;
- Развивающие программы смен;
- Возможность обучения, повышения квалификации за счет организации.

Наличие преимуществ предполагает также и наличие недостатков, и наиболее значимыми из них являются:

- Слабая маркетинговая политика;
- Отсутствие автоматизированных программ для ведения отчетности;
- Превышение заемного капитала над собственным.

Также были выявлены недостатки в стратегическом управлении предприятием: недостаточный анализ внутренней среды фирмы руководством, несвоевременное обеспечение информацией и отсутствие системы текущего контроля, что связано с различными причинами. Соответственно, выявленные проблемы в организации дают базу для разработки альтернативного варианта стратегии фирмы, а также предложения рекомендаций по совершенствованию деятельности организации, что будет сделано в следующей главе.

По итогам выбора стратегии на основе данных анализа внешней и внутренней среды, наиболее подходящей является стратегия усиления позиций на рынке и стратегия концентрической диверсификации. Обоснованность выбора подтверждена данными SPACE-анализа и SWOT-матрицы.



Также был предложен механизм реализации стратегии фирмы, включающий в себя три основных задачи – совершенствование управленческих компетенций персонала, совершенствование финансового состояния фонда за счет строительства дома отдыха и благоустройство территории дома отдыха. Выполнение данных задач является необходимым для реализации выбранной стратегии, и они могут качественно улучшить положение организации в отрасли, поскольку они являются универсальными, решая также и проблемы стратегического управления фирмой, выявленные в ходе исследования. Также были показаны предполагаемые результаты реализации мероприятий, которые для организации целесообразно расценить как положительные.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, целесообразно говорить о выполнении цели и задач, поставленных перед написанием работы. Однако в то же время стоит отметить, что все предложения носят исключительно рекомендательный характер, поэтому предприятие вправе самостоятельно принять решение о необходимости реализации предложений по развитию фирмы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф, И.: Стратегическое управление / И. Ансофф – Москва: Экономика, 2017.
2. Блэк, Дж. Экономика. Толковый словарь / Дж. Блэк – Москва: ИНФРА-М, 2000.
3. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2016.
4. Виханский, О.С. Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – Москва: Магистр, 2019.
5. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский — Москва: Экономист, 2015.
6. Волокушин, Д.В. Формирование социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05 / Волокушин Дмитрий Викторович – Пенза, 2013. – 24 с.
7. Гладков, И.С. Менеджмент. Учебное пособие / И.С. Гладков – Москва: Проспект, 2015.
8. Ермакова, К.Л., Штоколова К.В. Инструменты стратегического анализа деятельности организации – Политика, экономика и инновации, №4, 2018.
9. Зайцев, Н.Л. Краткий словарь экономиста / Л.Н. Зайцев – Москва: Инфра-М, 2010.
10. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб – Москва: Аспект Пресс, 2015.
11. Каркавин, М.В. Организация планирования стратегического развития крупного города: программно-целевой подход – Научный журнал «Фундаментальные исследования», №12, 2014.
12. Консультант плюс - надежная правовая поддержка [Электронный

ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

13. Коротков Э. М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — Москва: Юрайт, 2014.

14. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. — Москва: Юрайт, 2019.

15. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер – Москва: Альпина, 2016.

16. Левшина, М.С. Эволюция становления и развития стратегического менеджмента – Международный научно-исследовательский журнал, №1, 2015.

17. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки / Л.И. Лопатников – Москва: Дело, 2003.

18. Мескон, М. Основы менеджмента / М.Мескон, Ф.Хедоури – Москва: Вильямс, 2017.

19. Минцберг, Г. Менеджмент. Природа и структура организаций / Г. Минцберг – Москва, Эксмо, 2018.

20. Минцберг, Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг – Москва: Альпина Паблицер, 2013.

21. Мудунов, А.С., Цахаева, К.Н. Предприятия сферы услуг: анализ моделей и методов – Журнал «Вопросы структуризации экономики», 2012.

22. Названы перспективы российского бизнеса в ближайшие два года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rg.ru/2020/01/05/nazvanyu-perspektivy-malogo-biznesa-v-rossii-v-blizhajshie-dva-goda.html>

23. Официальная статистика по России [Электронный ресурс] // Росстат. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>

24. Пецина И.А. Современные подходы к определению понятия «профессиональная компетенция» в психолого-педагогических исследованиях – Поволжский педагогический вестник, №3, 2014.

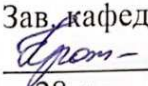
25. Пирс, Дж. Стратегический менеджмент / Дж. Пирс, Р. Робинсон – Санкт-Петербург: Питер, 2013.

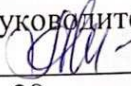
26. Попов, С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс. Учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов – Москва: Юрайт, 2019.
27. Презентация: «Российская сфера услуг: межотраслевой анализ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ecfor.ru/publication/rossijskaya-sfera-uslug-mezhotraslevoj-analiz/>
28. Проверка и анализ российских юридических лиц и предпринимателей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/>
29. Толкачева С.Е., Удалов А.А., Николаева Н.А. – Основные проблемы российского менеджмента – Поволжский государственный университет сервиса, 2015.
30. Томова, А.Б. Стратегическое управление на предприятиях нефтегазового комплекса: Учебное пособие / А.Б. Томова – Москва: Издательский центр РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, 2012.
31. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент./ А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.
32. Томпсон, А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.Томпсон, Дж. Стрикленд – Москва: Вильямс, 2013.
33. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>
34. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – Москва: Дело, 2008.
35. Федеральная налоговая служба РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn24/>
36. Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент / А.Н. Фомичев - Москва: Дашков и К°, 2016.



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

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

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

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

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

ТЕМА

Стратегическое управление организациями сферы услуг

Научный  
руководитель

  
подпись, дата

руководитель ОП, д-р экон.наук А.Н. Чаплина

должность, ученая степень

инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

451727707

номер зачетной книжки


ЭУ17-02Б-МО

номер группы

К.В. Филимонова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:



подпись, дата

А.Н. Чаплина

инициалы, фамилия

Красноярск 2021