

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 (Разработка стратегии развития предприятия сферы услуг)

Научный
руководитель

доцент, канд. экон. наук

С.В. Здрестова-
Захаренкова

подпись, дата

должность, ученая степень

инициалы, фамилия

Выпускник

451627996

ЗЭУ1602-БМО

А.С. Волостнов

подпись, дата

номер зачетной книжки

номер группы

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

С.В. Здрестова-
Захаренкова

подпись, дата

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.1 Стратегия как ключевой элемент развития предприятия	5
1.2 Этапы разработки и методы исследования стратегии развития предприятия	10
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СТРОЙМИР»	22
2.1 Мониторинг организационной среды функционирования ООО «Строймир»	22
2.2 Анализ и оценка этапов разработки стратегии развития ООО «Строймир»	45
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИИ ООО «СТРОЙМИР»	54
3.1. Программно-целевой подход к разработке стратегии развития ООО. «Строймир».....	54
3.2. Оценка эффективности предлагаемого варианта стратегии развития ООО «Строймир».....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

*2 и 3 глава изъяты в соответствии с постановлением ТЭИ СФУ

ВВЕДЕНИЕ

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

В прошлом многие компании могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое перспективно обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Стратегическое управление – это прогнозное управление, направленное на выработку концепции развития, позволяющей добиваться конкурентных преимуществ и выживать в долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкурентной борьбы на внутреннем и внешних рынках.

Любая организация на протяжении своего жизненного цикла испытывает периоды роста и периоды стагнации. Они одинаково важны для развития бизнеса и его устойчивого положения на рынке. Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль, которая значительно выше средней по отрасли. Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Именно этим объясняется актуальность темы выпускной квалификационной работы

Проблемы разработки стратегии развития предприятия освещены в фундаментальных трудах зарубежных и отечественных авторов: И. Ансоффа, А. Стикланда, Р. Ганта, В. В. Букреева, А. В. Ключковой, К.В. Спириной, Л.В. Фомченкова, О.В.Черкасова, О.В. Щеглова и др. Изучение работ отечественных ученых показало, что, несмотря на довольно глубокое исследование проблем

стратегического управления, недостаточно разработаны вопросы по формированию стратегии развития в условиях кризиса.

Целью данной работы является разработка стратегии развития предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия;
- провести анализ деятельности ООО «Строймир».
- разработать стратегию развития предприятия ООО «Строймир»

Объектом исследований выступает действующее предприятие ООО «Строймир», сферой деятельности которого является проектирование и оказание ремонтно-строительных услуг.

Предмет исследования - управленческие отношения по поводу формирования стратегии развития предприятия.

Предметом защиты выступают рекомендации по формированию стратегии развития предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 70 стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована рисунками; таблицами; приложениями. Список использованных источников включает в себя 50 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Стратегия как ключевой элемент развития предприятия

На практике отправной точкой деятельности предприятия является создание его стратегии. По мере внедрения и реализации этой стратегии происходит ее постоянная конкретизация и адаптация к реалиям и динамике внешней среды. Следовательно, в стратегии, разработанной с учетом кризисной внешней среды, должен быть заложен достаточный запас гибкости, так как кризис характеризуется в первую очередь высоким уровнем неопределенности. В современной литературе по стратегическому менеджменту делается акцент на необходимости включения в процесс стратегического анализа исследования фактора неопределенности изменений состояния макросреды. Чтобы нивелировать негативное влияние внешней среды, предлагается на основе результатов установления наиболее вероятных колебаний менять внутренние параметры (количественные и качественные) производственно-хозяйственной деятельности в использовании ресурсного, организационного и конкурентного потенциалов.

Основная цель стратегии заключается в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат выживание, устойчивое функционирование и развитие предприятия в обозримой перспективе. Чтобы стратегия оказалась действенной, она должна быть ясной и предусматривать не только четкое установление приоритетов, но и распределение ресурсов и ответственности между исполнителями [19].

Следует отметить, что в определениях понятия стратегии между различными авторами не наблюдается существенных различий (рис.1.1).

СТРАТЕГИЯ

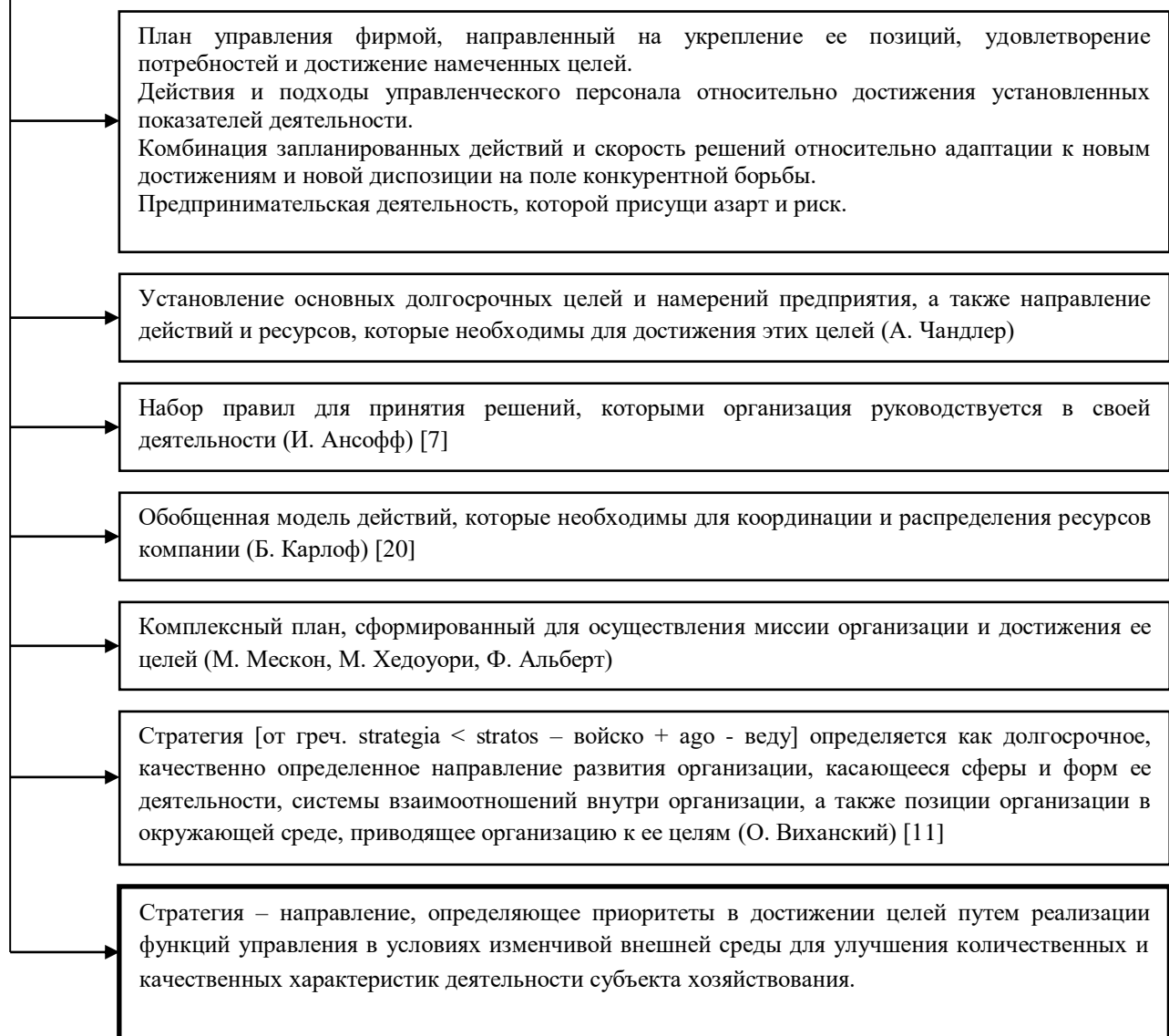


Рисунок 1.1 – Определение понятия «стратегия»

Наиболее полное определение этого понятия, учитывающего мнения большинства авторов, представлено в работах Виханского О.В. Здесь стратегия [от греч. strategia < stratos – войско + ago – веду] определяется как долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [11].

Стратегия развития организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств [49]. Она заключается в

установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Классификация типов стратегий основывается на структурировании факторов развития предприятия (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Классификация стратегии развития [43].

К общим стратегиям развития относятся стратегия лидера, стратегия наращивания инновационной устойчивости, стратегия наращивания финансовой устойчивости, стратегия выхода из кризисного состояния [43]. К функциональным стратегиям относятся: финансовая, маркетинговая, производственная и инновационная

Финансовая стратегия – это набор правил, выполнение которых обеспечивает достижение независимости от внешних источников финансирования и высокую платежеспособность предприятий [12].

Финансовая стратегия при высоком коэффициенте финансовой устойчивости предполагает мероприятия, направленные на повышение инвестиционной привлекательности предприятия; привлечение консалтинговых фирм и вузов; снижение дебиторской задолженности на основании

диверсификации бизнеса; применение лизинговых схем; оптимизация отношений с акционерами, что обеспечивает получение прибыли в долгосрочном периоде; повышение эффективности использования собственного капитала; повышение доли собственных средств в общей величине оборотных средств; при низком коэффициенте финансовой устойчивости – снижение запасов и затрат (реализация неиспользуемого и устаревшего оборудования, материалов); снижение величины кредиторской задолженности; использование возможности получения льготных кредитов, по федеральным и региональным отраслевым и комплексным программам развития; совершенствование налогового планирования; повышение эффективности контроля за издержками с целью их снижения [21].

Маркетинговая стратегия – это набор правил, которыми руководствуются экономические агенты при определении субъектного состава и направлений развития инфраструктуры рынка, при принятии решений относительно определения номенклатуры конечных товаров и услуг [46]. Маркетинговая стратегия при высоком коэффициенте рыночной устойчивости предполагает сбор необходимой информации о состоянии рынка, изучение потребностей потенциальных покупателей; комплексное изучение рынка и адаптацию производства к его требованиям; совершенствование мероприятий по продвижению товара на рынок, выработку рекламной политики предприятия; разработку мероприятий по повышению социального имиджа предприятия; повышение репутации и качества производимой продукции; увеличение удерживаемой доли рынка; при низком коэффициенте рыночной устойчивости – расширение номенклатуры производимых товаров и услуг; поиск новых каналов сбыта продукции; проведение гибкой ценовой политики; совершенствование процедур установления обратной связи с рынком, изучение общественного мнения о развитии новых продуктов, услуг; сервисное обслуживание и отслеживание проданного товара.

Производственная стратегия – это набор правил, которыми руководствуются промышленные предприятия при принятии решений по

приобретению и использованию факторов производства в процессе производства и реализации продукции [48].

Производственная стратегия при высоком коэффициенте производственной устойчивости предполагает повышение независимости от поставщиков; повышение степени обновления основных фондов; внедрение нового оборудования и современных технологических процессов; сбор и анализ информации о потенциальных потребителях продукции; расширение ассортимента продукции в соответствии с требованиями рынка; снижение издержек производства; повышение качественных характеристик продукции; развитие послепродажного сервисного обслуживания продукции; сокращение отходов, брака; при низком коэффициенте производственной устойчивости – повышение эффективности применяемых технологий за счет сокращения времени реализации бизнес-процессов, внедрение технологических инноваций; модернизацию устаревшего действующего оборудования; разработку автоматизированного контроля запасов и внутрипроизводственного оборота материалов; повышение эффективности использования оборудования; введение многоуровневого контроля качества.

Инновационная стратегия – это набор правил, которыми руководствуются промышленные предприятия при принятии решений относительно реализации процессных и продуктовых инноваций [13].

Инновационная стратегия при высоком коэффициенте инновационной устойчивости включает совершенствование ранее освоенных продуктов и технологии; создание, освоение и использование новых продуктов и процессов; повышение качественного уровня технико-технологической базы производства; повышение качественного уровня НИОКР; реализация конкурентных преимуществ инновационного продукта на внутреннем и внешнем рынках, при низком коэффициенте инновационной устойчивости – повышение эффективности использования кадрового и информационного потенциала; совершенствование организации и управления инновационной деятельностью; рационализацию ресурсной базы; активизацию соотношения «затраты/результат»

в инновационном процессе; приспособление к узким сегментам рынка путем выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками [10].

Стратегия может быть объединена с процессом принятия решений. В обоих случаях имеются цели (объекты стратегии) и средства, с помощью которых достигаются поставленные цели (принимаются решения).

Четко сформулированная стратегия важна для развития предприятия. Процесс разработки стратегии развития рассмотрим в пункте 1.2 выпускной квалификационной работы

1.2 Этапы разработки и методы исследования стратегии развития предприятия

Рассматривая различные подходы к процессу разработки стратегии предприятия, представленные в отечественной литературе, нельзя не упомянуть методику разработки стратегии, изложенную в ставшей уже классической работе А.Н. Петрова [44]. Обоснованно данную методику можно назвать универсальной. Главное ее достоинство состоит в том, что принципы разработки стратегии предприятия базируются на фундаментальных положениях стратегического управления и учитывают российскую специфику. Если последовательно и детально рассмотреть этапы создания стратегии и представить их как некую модель, можно заметить, что в эту модель входит фактор неопределенности, свойственный кризисному состоянию социально-экономической системы. «Включение» этого фактора происходит на стадии стратегического анализа, который характеризуется комплексным, детальным охватом и исследованием факторов внешней среды предприятия и их возможных колебаний и таким же подходом к изучению ресурсного потенциала предприятия на предмет его конкурентоспособности и устойчивости.

Процесс разработки стратегии включает следующие основные этапы (рис. 1.3).

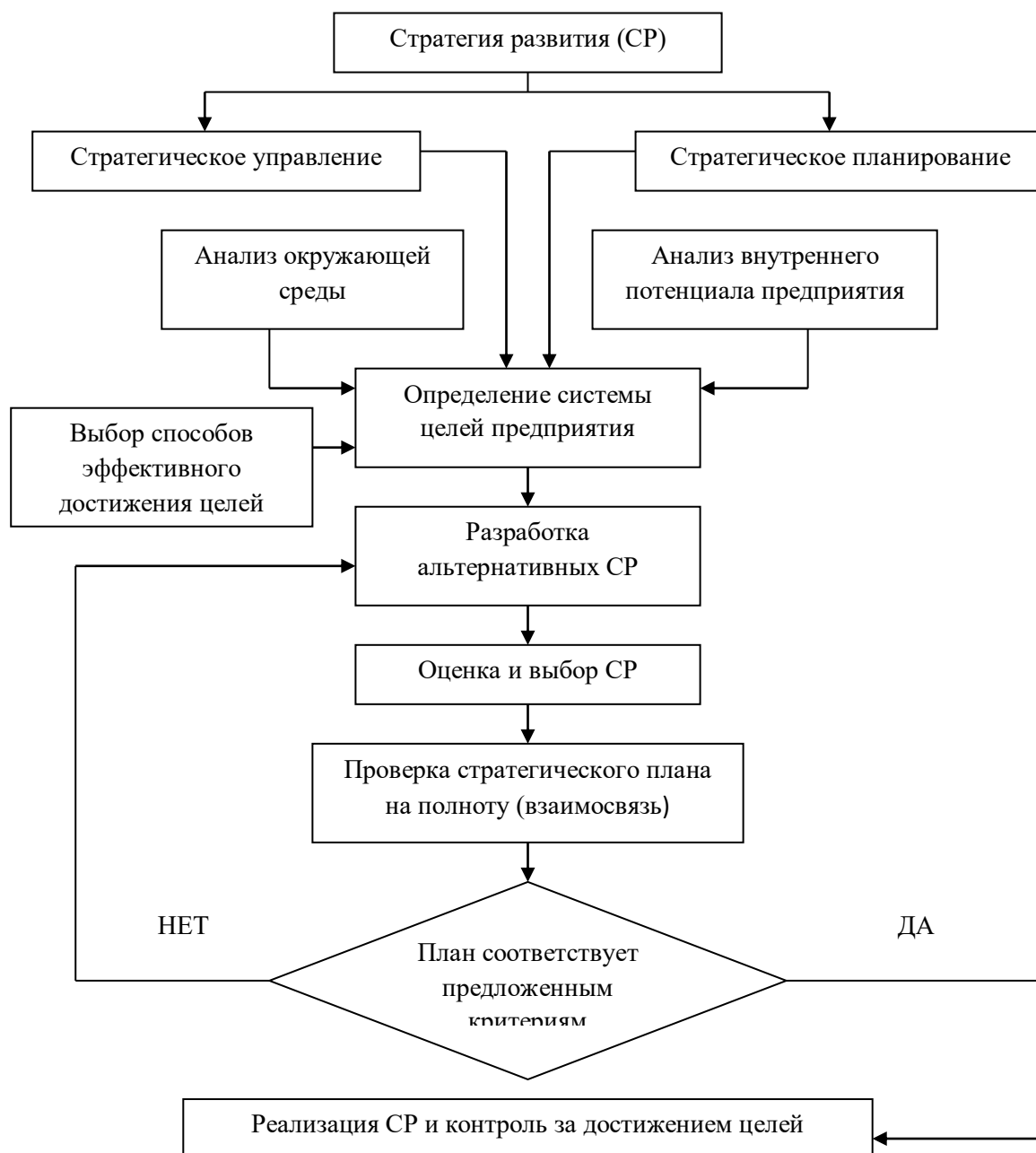


Рисунок 1.3 – Этапы разработки стратегии развития [44]

Внешняя деловая окружающая среда предприятия - это совокупность экономических, политических, социальных, технологических и экологических факторов, влияющих на деятельность предприятия. При проведении стратегического анализа внешнюю окружающую среду целесообразно подразделять на общую (дальнюю) и специфическую (ближнюю) окружающую среду. Общая среда исследуется по системе PEST: анализируются политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды и строятся соответствующие прогнозы колебаний в этих сферах. Задача -

определение долгосрочных возможностей предприятия с учетом выявленных колебаний.

Специфическая внешняя среда представляет собой, по существу, рыночную среду, и анализ (с дальнейшим прогнозом) осуществляется по следующим направлениям: производственный прогноз, прогноз структурных сдвигов (в целях уменьшения неопределенности) и конкурентный анализ, который включает в себя анализ структуры конкурентного окружения, определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп) и анализ структуры рынка. Параллельно изучается соотношение цикла деловой активности, отраслевого цикла и цикла развития предприятия. Анализ ресурсного потенциала предприятия включает в себя оценку ресурсов и эффективности предприятия, финансовый анализ деятельности предприятия и сравнительный анализ (исторический анализ и сравнение с отраслевыми нормативами) [44].

Очевидно, что, выделяя конкретные факторы, воздействующие на отдельно взятое предприятие, должно учитывать характеристики самого предприятия и его деятельности. При разработке стратегии функционирования предприятия в кризисных условиях важно учитывать его отраслевую принадлежность и состояние этой отрасли, а также то, работает ли предприятие на мировом рынке, и в какой степени на него влияют международные факторы (предприятие может и не поставлять свою продукцию на мировой рынок, но при этом подвергаться воздействию этих факторов прямо или косвенно, например, через поставки сырья).

Внешняя среда предприятия характеризуется рядом свойств:

1. Взаимозависимость факторов: изменение одного фактора воздействует на другие;
2. Сложность: число факторов, на которые предприятие должно реагировать ;
3. Динамичность: относительная скорость изменения среды;
4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

Состав внешней среды предприятия можно разделить на две группы факторов: прямого (микросреда) и косвенного (макросреда) воздействия. Это облегчает учет степени их влияния на деятельность предприятия.

Внешняя микросреда предприятия состоит из различных групп потребителей, поставщиков, посредников, конкурентов, контактных аудиторий (табл. 1.1). Данные факторы являются для компании контролируемыми, поскольку предприятие само выбирает поставщиков; посредников; партнёров; определяет, кого хочет видеть в качестве покупателей; определяя для себя привлекательный рынок, компания выбирает конкурентов.

Таблица 1.1 – Характеристика ключевых факторов внешней микросреды, приоритетных для предприятий при разработке стратегии

Факторы	Характеристика
Потребители	Отдельные лица, домохозяйства, корпоративные потребители, которые используют товары предприятия для удовлетворения своих потребностей
Поставщики	Фирмы и люди, которые обеспечивают предприятие и его конкурентов ресурсами, необходимыми для производства товаров
Посредники	Фирмы, помогающие предприятию продвигать, продавать и распределять товары среди конечных покупателей. К ним относятся оптовые и розничные торговые фирмы, логистические компании / компании по организации товародвижения, маркетинговые агентства и различные финансовые посредники (банки, кредитные и страховые организации и др.)
Конкуренты	Совокупность предприятий, поставляющих на рынок однотипные товары
Контактные аудитории	Любая группа людей, проявляющая реальный или потенциальный интерес к предприятию и способная и имеющая возможность повлиять на способность предприятия достичь своих целей. К данному фактору микросреды относят: финансовые учреждения, СМИ, органы государственной власти, общественные организации, местную общественность, общество в целом, внутренние контактные аудитории (работники и менеджеры компании)

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут и не оказать прямого немедленного воздействия на предприятие сферы услуг, но впоследствии сказываются на нем. Внешняя макросреда предприятия состоит из демографической, экологической, экономической, технологической, политической, юридической, социальной и культурной среды (табл. 1.2). Эти факторы являются неконтролируемыми (даже крупное предприятие не в силах повлиять на данные факторы).

Таблица 1.2 – Характеристика ключевых факторов внешней макросреды, приоритетных для предприятий сферы услуг при разработке стратегии

Факторы	Характеристики	Пример
---------	----------------	--------

Социальные	Демографические факторы (иногда их выделяют отдельно)	Уменьшение численности и старение населения, изменение половозрастного и национального состава, снижение рождаемости и т.д.
	Культурные факторы	Уровень культурного развития и его динамика, культурные принципы и ценности и т.д.
	Факторы стратификации (разделение общества на классы)	Высший, средний, низший классы
Экономические	Факторы, влияющие на покупательную способность и структуру расходов потребителей (на еду, жилье, развлечение, здравоохранение)	Уровень инфляции, уровень безработицы, динамика цен, изменение курса национальной валюты, уровень налогообложения, конъюнктура на мировых рынках, уровень ставки рефинансирования ЦБ РФ и т.д.
Технологические	Совокупность сил, создающих технологии, благодаря которым возникают товары	Государственные приоритеты развития науки и техники, инновационные программы, тенденции развития новых подходов к производству продуктов и т.д.
Природные	Природные ресурсы, обеспечивающие сырьем промышленность и на которые оказывает воздействие деятельность человека	Обеспеченность ресурсами и их доступность для освоения, состояние земельных и водных ресурсов, плодородие почв и т.д.
Политические	Совокупность законов, государственных учреждений, групп влияния (парии и т.д.), которые оказывают влияние на деятельность предприятия и отдельных лиц в данном обществе	Позиция правительства по отношению к различным отраслям; уровень развития законодательства и его исполнения в стране; позиции политических партий на выборах, оценка результатов предстоящих выборов и т.д.

По мнению Л.В. Фомченковой, современный кризис носит организационно-экономический характер. В связи с этим стратегический анализ должен быть ориентирован на динамику факторов социально-экономической системы и взаимосвязей этих факторов. Такой стратегический анализ должен основываться на следующих принципах. Во-первых, предприятие нужно рассматривать как бизнессистему, и выделять в этой системе образующую функцию организации. Во-вторых, акцент следует делать на определении взаимосвязей между факторами внешней среды и организационными «компетенциями» компании. В-третьих, оценка этих компетенций должна как определить возможности организации меняться, оставаясь при этом конкурентоспособной в долгосрочном периоде, так и показать возможности выхода из кризиса [48].

Таким образом, наиболее важными целями стратегического анализа в период системного кризиса следует считать: анализ того, каким образом связан ресурсный потенциал предприятия с рыночным потенциалом (рынки снабжения и сбыта); экономический анализ возможностей и конкурентных преимуществ организации, актуальных в динамике; анализ (в нескольких направлениях, т.е. полидинамический) жизненного цикла предприятия, его образующих элементов; анализ процессов на предприятии; оценка факторов конкурентоспособности и условий, необходимых для ее обеспечения. Такой стратегический анализ проводится системно и комплексно (т.е. учитывается единство и взаимосвязь элементов предприятия) и включает в себя последовательные исследования жизненного цикла (и его этапов) предприятия, отрасли, рынка и используемой технологии [48].

Этап «Определение системы целей предприятия» включает в себя определение миссии, постановку целей дальнейшего развития, определение способов и средств их достижения.

Н.И. Гавриленко отмечает, что ключевыми моментами на данной стадии становятся определение миссии и структуры системы управления предприятия. Чем четче, конкретней представляют миссию своей компании как топ-менеджмент, так и рядовые сотрудники, тем выгодней выделяется компания среди конкурентов, тем больше доверяют ей потребители и партнеры. Иными словами, понимание миссии показывает, что организация знает, зачем пришла на рынок и чего хочет добиться в долгосрочном периоде. Миссия предприятия характеризуется концентрацией внимания на определенных (первостепенно экономических) целях, а также четким пониманием, какие направления развития являются приоритетными для компании, и какие сферы конкуренции в отрасли предприятие займет. Важно отметить, что решения, принимаемые на начальном этапе, стратегически важны и прямо влияют на эффективность деятельности организации. Необходимо, чтобы каждый работник понимал миссию своей компании и представлял свой конкретный вклад в реализацию этой миссии [12].

Общая цель организации должна учитывать определенные факторы (рис.1.4). При выборе цели нужно учитывать два аспекта: кто является клиентами фирмы и какие потребности она может удовлетворить [21].

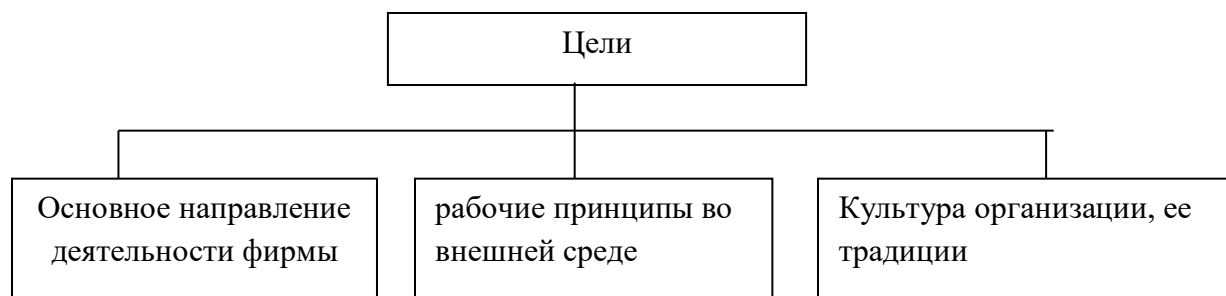


Рисунок 1.4 - Цели, влияющие на разработку стратегии развития предприятия [25]

После постановки общей цели осуществляется конкретизация целей. Как показывает опыт работы многих отечественных предприятий, этап постановки целей является решающим, поскольку, определив цели развития, предприятие сосредоточивает свои ресурсы на выполнении тех задач, которые соответствуют заданному направлению [37]. На данном этапе подготавливаются альтернативные стратегии и проводится первичное экономическое обоснование эффективности каждой из предлагаемых альтернатив, что позволяет предотвратить нерациональное использование ресурсов.

Этап «Разработка стратегии» заключается в осуществлении выбора из множества возможных вариантов развития наиболее приемлемого, формулировании генеральной стратегии и разработке бизнес-проектов, планов и программ по ее дальнейшей реализации.

При разработке стратегий развития предприятия необходимо учесть их следующие особенности [43]:

1. Стратегии развития предприятия находятся под влиянием изменений во внешней среде. Они могут сами формировать эти изменения своим активным воздействием либо откликнуться в форме реакции (стратегии приспособления). Изменения внешней среды могут быть уже наступившими или еще только ожидаемыми.

2. Стратегии дают возможность установить, каким образом можно ввести в действие имеющийся потенциал с учетом существующих и ожидаемых в

будущем сильных и слабых сторон с тем, чтобы выполнить намерения предприятий.

3. Стратегии развития предприятия дают лишь общее направление, по которому развивается предприятие. Поэтому они должны дополняться мероприятиями тактического порядка.

4. Цель стратегий развития предприятия — формирование устойчивого потенциала успеха с учетом его преимуществ перед конкурентами.

Заметим, что разработка стратегии развития предприятия редко бывает чисто формальной, и сама стратегия должна постоянно корректироваться с учетом изменяющейся внешней среды и внутренних условий в организации.

Задача руководства предприятия состоит не только в том, чтобы грамотно сформулировать стратегию развития предприятия, но и в том, чтобы правильно выбрать механизм ее реализации с учетом особенностей бизнеса и условий внешней среды на рынке [46]

Разработка стратегии может осуществляться тремя путями: сверху вниз, снизу вверх и с помощью консалтинговой фирмы.

В первом случае («сверху вниз») стратегический план разрабатывается руководством компании и как приказ спускается по все уровням управления.

При разработке «снизу вверх» каждое подразделение (служба маркетинга, финансовый отдел, служба НИОКР и т.д.) разрабатывает свои рекомендации по составлению стратегического плана в рамках своей компетенции. Затем эти предложения поступают руководству фирмы, которое обобщает их и принимает окончательное решение на обсуждении в коллективе.

При выборе стратегии обычно принимают во внимание рыночную позицию фирмы, проводимую ей научно-техническую политику, а также стадию жизненного цикла, на которой находятся те или иные продукты или услуги, предлагаемые фирмой.

Существует несколько моделей выбора стратегии.

1. Упрощенная модель выбора стратегии (так называемая матрица «рост-доля») разработана Бостонской консультативной группой (BCG) и предназначена

для выбора стратегии в зависимости от доли рынка и темпов роста в отрасли. Матрица (рис.1.5) представляет набор определенных решений о характере деятельности в каждой СЕБ [13]:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- избавляться по возможности от «хромых уток»;
- для «дойных коров» необходим жесткий контроль за капвложениями;
- «знаки вопроса» подлежат специальному анализу и изучению для определению условий, при которых они могут превратиться в «звезды» и достаточно ли будет у предприятия средств.

Недостатки матрицы БКГ: не всегда правильно оценивает возможности бизнеса: чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как важным для организации является эффективность инвестиций

Преимущества матрицы БКГ: может быть основой для анализа разных стадий развития бизнеса и соответственно анализа различия его потребностей на разных этапах развития; модель представляет собой простой и доступный для понимания подход.

		ДОЛЯ РЫНКА	
		Высокая	Низкая
РОСТ РЫНКА	Высокий	«звезды»	«знаки вопроса»
	Низкий	«дойные коровы»	«хромые утки»

Рисунок 1.5 - Матрица «рост рынка – доля рынка» [13]

2. SWOT - анализ

Технология проведения анализа предусматривает составление матрицы, вид которой приведен на рис.1.6.

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ 1	СИЛА И УГРОЗЫ 2
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ 3	СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ 4

Рисунок 1.6 - Матрица SWOT [11]

Первое поле - стратегии, использующие сильные стороны для реализации возможностей. Второе поле – стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз. Третье поле – стратегии, минимизирующие слабости организации, используя возможности ситуации. Четвертое поле – стратегии, минимизирующие слабости и угрозы, появившиеся во внешней среде [12].

Недостатки SWOT – анализа: основан на использовании данных о настоящем и прошлом состоянии. Для разработки стратегии этого недостаточно, необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации; метод требует обеспеченности, исчерпывающей полноты и осторожности при его выполнении

Преимущества SWOT – анализа: дает наглядное представление о соотношении угроз, возможностей и сильных и слабых сторон; является очень простым и быстрым способом узнать общий уровень компании, от которого можно отталкиваться, делая заключение для стратегического менеджмента

3. Метод экспертных оценок

Для анализа привлекают группу экспертов (5-10 человек), являющихся специалистами в областях экономики, бухгалтерского учета, маркетинге и т.д.

Работа в несколько этапов: 1 – формирование задач анализа и опрос экспертов, базирующийся на системе оценок («5» – максимальное значение; «4» - выше среднего; «3» – среднее; «2» – ниже среднего; «1» – минимальное); 2 –

обработка мнений экспертов; 3 – доведение результатов обработки до экспертов; 4 – выявление преобладающего мнения [7]

Недостатки метода экспертных оценок: субъективность оценки.

Преимущества метода экспертных оценок: учет влияния многих факторов

На этапе «Реализация стратегии» предприятие осуществляет внедрение выбранного варианта развития. При этом стратегия реализуется с помощью разработанных ранее планов, увязанных между собой и отвечающих содержанию стратегии в целом, по всем основным функциональным областям хозяйственной деятельности предприятия. После завершения последнего этапа процесса разработки стратегии необходимо установить механизм контроля, который позволил бы предприятию проводить оценку результативности внедряемой стратегии. Он должен включать:

- определение критериев для оценки результатов;
- сопоставление фактических показателей с намеченными;
- анализ отклонений между фактическими и намеченными показателями;
- внесение в стратегию в случае необходимости корректив.

Такой механизм контроля подразумевает наличие системы обратной связи и в зависимости от результатов может служить для пересмотра миссии предприятия, стратегических целей или генеральной стратегии. Важным моментом оценки результативности является качество реализуемой стратегии, поэтому измерению и оценке при осуществлении стратегии должны подлежать все результаты процесса разработки и реализации стратегических решений: технические, экономические, социальные, экологические и прочие [24].

Таблица 3.7 - Расчет показателей эффективности управления

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		Варианты	
		до	после
Достижение цели	- Степень достижения цели	0,8	0,9
	- Расширение доли рынка	0,7	0,8
	- Сохранение организации как целостности	0,8	0,9
	Выход из кризиса и получение прибыли	0,7	0,8
Качество функционирования	- Соотношение централизации	0,5	0,7
	- Рост гибкости организационной формы	0,6	0,8
	- Соподчиненность целей и уровней иерархии	0,7	0,8
	- Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность	0,6	0,7
	- Скорость и точность выделения информации по специальным запросам	0,5	0,6
	- Надежность и безопасность информации	0,6	0,7
	- Своевременность информации	0,7	0,8
	- Наличие необходимой информации	0,6	0,7
	- Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации	0,6	0,6
	Изменение в качестве рабочей силы	- Гибкость в системе продвижения по службе	0,6
- Полномочия работников и их ответственность		0,6	0,7
- Степень удовлетворения выполняемой работой		0,6	0,7
Социально-экономические условия	- Способность СТЭП факторного анализа	0,7	0,7
	- Наличие обоснованных целей	0,8	0,9
	- Степень интеграционной поддержки	0,6	0,7
Сумма нормы 19 баллов			
	ИТОГО:	12,3	14,2

Таким образом, можно сделать вывод о том, что формирование предлагаемой стратегии развития предприятия в условиях кризиса экономики целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия развития организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств [49]. Она заключается в установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Основная цель стратегии заключается в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат выживание, устойчивое функционирование и развитие предприятия в обозримой перспективе. Чтобы стратегия оказалась действенной, она должна быть ясной и предусматривать не только четкое установление приоритетов, но и распределение ресурсов и ответственности между исполнителями [19].

Основной вид деятельности ООО «Строймир» - оказание проектных и ремонтно-строительных услуг

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

Проведенный анализ внутренней среды позволил выявить следующие сильные стороны: хорошая репутация у заказчиков, преобладание производственного персонала, высокий уровень компетенции руководителей

и слабые стороны: текучесть персонала, снижение экономической эффективности хозяйственной деятельности, отсутствие маркетинговых исследований

На основе созданной матрицы SWOT, мы определили ряд наилучших стратегий для деятельности предприятия. Наибольшая суммарная оценка (2,25 балла) приходится на стратегию усиления позиций на рынке. Именно она

является приемлемым средством, ведущим к повышению эффективности деятельности и обеспечению оптимального функционирования предприятия.

Генеральной целью для предприятия при формировании стратегии развития является повышение конкурентоспособности организации.

Стратегия развития – это уравнивающий фактор, приводящий предприятие в соответствие со средой его функционирования.

Рассмотрим мероприятия, составляющие содержание стратегии развития подробнее

1 Оптимизация организационной структуры

Целью оптимизации организационной структуры является повышение качества управляемости компанией за счет формирования горизонтальных связей между подразделениями компании, внедрения информационных технологий, усиления роли человеческого фактора и тем самым улучшения качества обслуживания клиентов.

На предприятии ООО «Строймир» были выявлены следующие проблемы в организационной структуре:

- Несоответствие между затратами на отдельных специалистов и их ролью в деятельности организации
- дублирование функций;
- не эффективное распределение полномочий;
- наблюдается полное делегирование полномочий директора на его заместителей.

2. Повышение качества оказываемых услуг

2.1. Организация работы системы контроля качества путем создания комиссии по контролю за сдачей объектов в эксплуатацию.

2.2 Клининг - генеральная уборка помещений после ремонта и строительных работ. Уборка помещения после ремонта и строительных работ - занятие утомительное, отнимающее много времени. Проводя генеральную уборку помещения, клиенты сталкиваются с рядом проблем, которые под силу решить

только опытным специалистам при условии применения специальной химии и профессионального оборудования.

Общая сумма затрат на внедрение предлагаемого варианта стратегии развития ООО «Строймир» составит 956,72 тыс. руб.

Проведенная в работе экономическая оценка предлагаемых решений показала, что предлагаемый вариант стратегии развития ООО «Строймир» улучшит экономические показатели и повысит конкурентное преимущество предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что формирования предлагаемой стратегии развития предприятия целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч.: по состоянию на 01 мая 2021 г. – Москва: Омега-Л, 2021 -912с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: по состоянию на 01 мая 2021 г. - Москва: Омега-Л, 2021 -423с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 01 мая 2021 г. - Москва: Омега-Л, 2021 -520с.
4. Абчук, В.А. Менеджмент : учебник / В.А. Абчук. – Санкт-Петербург: Союз, 2018. – 463 с.
5. Аммельбург, Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства / Г. Аммельбург; пер. с нем. В.А. Чекмарева. – Москва: Международные отношения, 2019. – 416 с.
6. Андреева, Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: учебное пособие / Е.Л. Андреева. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2019. – 242 с.
7. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 414 с.
8. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 732 с.
9. Букреев В.В. Стратегия опережающего регионального экономического развития РФ в условиях кризиса мировой экономики /В.В.Букреев //Экономический вестник ЮФО – 2018 - №5 –с. 21-25
10. Великая Е.Г. Формирование стратегии развития предпринимательского кластера /Е.Г.Великая, А.Г.Папян // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: экономика и управление - 2019 - № 2 –с. 19-24
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник /О.С. Виханский — Москва: Гардарика, 2017. – 296с.
12. Гавриленко Н.И. Формирование конкурентно-рыночных стратегий предприятий в условиях кризиса /Н.И.Гавриленко // Экономический журнал -

2020 - № 2 - С. 5-17.

13. Герасимова Е.А. Развитие инновационного потенциала предпринимательской структуры как фактора повышения ее конкурентоспособности / Е.А.Герасимова // Проблемы современной экономики. – 2018. - № 4. – С. 40.

14. Дженалидзе М.Г. Влияние нестабильности на формирование стратегий инновационного развития / М.Г. Дженалидзе // Развитие: сборник научных статей -Санкт-Петербург, 2018

15. Еронкевич, Н.Н.Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятиями сферы услуг на основе учета фактора времени: автореф. дисс. на соискание ученой степени к. э. наук 08.00.05. /Н.Н.Еронкевич. – Красноярск, 2012. – С. 14.

16. Жигунов И.М. .Организационно-экономический механизм управления инновационным развитием предприятия сферы услуг: автореф. дисс. на соискание ученой степени к. э. наук 08.00.05 /И.М.Жигунов – Красноярск, 2015. – С. 23.

17. Иванов, М. Организация как открытая система / М. Иванов // Менеджмент сегодня. – 2019. – №1. – С. 11-14.

18. Иванова И.В. Стратегический анализ внешней и внутренней сред субъектов хозяйствования /И.В. Иванова, Э. Н. Кроливецкий // Вестник Чувашского университета. – 2020 - № 4. - с. 415-418.

19. Ильина, И.К. Стратегический менеджмент в условиях несовершенной конкуренции /И.К.Ильина // Управление риском - 2018. - № 4. - С.23.

20. Карлоф Б. Деловая стратегия/ Б.Карлоф. – Москва: Экономика, 2019. – 239 с.

21. Ключкова А.В. Разработка стратегии предприятия в условиях кризиса /А.В .Ключкова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета – 2019 - №1 –с. 78-84

22. Конаховская В. Оценка эффективности управления предприятием / В. Конаховская, М. Мясникова, А. Бурмистров // Управление началом. – 2019. - №5.

– С. 74

23. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – Москва: Омега-Л, 2019. – 360 с.

24. Маршак В.Д. Оценки социально-экономического развития субъекта Федерации в новых условиях /В.Д.Маршак // Регион: экономика и социология. 2018 - № 4. - с. 102–110.

25. Меленьев Б.В. Межотраслевой прогноз развития регионов России до 2030 года /Б.В.Меленьев, А.А.Алимпиева // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. - 2017. - № 2. - с. 42–54.

26. Менеджмент: учебное пособие для вузов / под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2020. – 422 с.

27. Мильберг Б.Е. Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ (взгляд из региона) / Б.Е. Мильберг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - № 6. – С. 34 - 42.

28. Мильнер, Б.З. Управление будущего: предпосылки и тенденции / Б.З. Мильнер // Экономист. – 2018. – №4. – С.23-32.

29. Нестеркин С.В. Современные проблемы регионального потребительского рынка // <http://conf.susu.ru>

30. Новоселов А.С. Рыночная система региона: проблемы теории и практики / А.С.Новоселов, отв. ред. В.В. Кулешов. - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2017 - 568 с.

31. Официальный сайт администрации города Красноярска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: krasnoyarsk.rf (дата обращения 25.05.2021).

32. Польшнев А.О.. Комплексная оценка уровня инфраструктурной обеспеченности регионов /А.О.Польшнев, В.Н.Разбегин, Б.М.Штульберг// Регион: экономика и социология – 2019 - № 3 - С. 58–72.

33. Поляков Р.К. Новая парадигма риск-менеджмента: стратегический подход /Р.К.Поляков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://paradigma%20strategickeh%20manazmentu/rustina%20sm.pdf>

34. Разомасова Е.А. Теоретико-методологические основы формирования

экономического механизма развития сферы потребительских услуг: монография /Е.А.Разомасова; НОУ ВПО Центросоюза РФ «Сибирский университет потребительской кооперации». - Новосибирск, 2018. 236 с.

35. Разомасова, Е.А. К вопросу о некоторых существенных условиях формирования стратегии развития сферы потребительских услуг / А.Я. Басс, Е.А. Разомасова // Вестник НГУЭУ. – 2018. – № 2. – С. 61–68.

36. Разомасова, Е.А. Экономические механизмы активизации развития сферы услуг в России / А.Я. Басс, Е.А. Разомасова // Вестник Томского государственного университета: Общенаучный периодический журнал. – 2018. – №315. – С.141–147.

37. Семенов, Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: учебное пособие / Г.В. Семенов. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2019. – 184 с.

38. Соловьева Е. PR-поддержка и разработка PR-компании в период вывода на рынок новой торговой сети на примере сектора В-2-В / Е.Соловьева // Маркетинговые коммуникации. -2017.- №2. – С. 31-34.

39. Спирина К.В. Перспективные направления развития малого и среднего бизнеса в условиях кризисной экономики России / К.В.Спирина, И.Е.Медушевская// Научно-методический электронный журнал Концепт -2016 - №11 – с. 381-385

40. Справочник менеджера: инструментарий моделирования и прогнозирования для менеджера / под ред. В.А. Лисичкина. – Москва: Айперон, 2019. – 475 с.

41. Статистические данные по России [Электронный ресурс] – Режим доступа: [//http://www.gks.ru/](http://www.gks.ru/).

42. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа: [//http://www.krasstat.gks.ru/](http://www.krasstat.gks.ru/).

43. Степанова Т.А. Формирование стратегии развития предприятия в условиях изменчивой внешней среды [Электронный ресурс]/Т.А.Степанова - Режим доступа: [http /Stepanova%20Т.А.pdf](http://Stepanova%20Т.А.pdf)

44. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2018. -

328с.

45. Тарасов, В. Причины возникновения и особенности организации предприятий нового типа / В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – №1. – С.15-17.
46. Трифонова Е.Ю. Трехмерная модель развития предприятия в условиях кризиса. Модель выбора стратегии промышленных предприятий в условиях кризиса /Е.Ю. Трифонова, Ю.А.Коновалов // Российское предпринимательство. - 2018. - № 4-1.- С. 52-57.
47. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Дело, 2019. – 448 с.
48. Фомченкова Л. В. Задачи стратегического анализа в условиях организационно-экономического кризиса /Л.В.Фомченкова // Евразийское Научное Объединение. - 2020. - № 2 (2). - С. 159-160.
49. Черкасова О.В. Разработка стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / О.В.Черкасова– Режим доступа: <http>
50. Щеглова О.В. Малые предприятия в условиях кризиса: от выживания к стратегии развития /О.В. Щеглова // социология – 2018 - №2 –с. 71-78

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

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

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

ТЕМА (Разработка стратегии развития предприятия сферы услуг)

Научный руководитель	<u>Здрестова-Захаренкова</u> подпись, дата	доцент, канд. экон. наук		<u>С.В. Здрестова-Захаренкова</u> инициалы, фамилия
Выпускник	<u>Волостнов</u> подпись, дата	451627996	ЗЭУ1602-БМО	<u>А.С. Волостнов</u> инициалы, фамилия
Нормоконтролер:	<u>Здрестова-Захаренкова</u> подпись, дата			<u>С.В. Здрестова-Захаренкова</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2021