

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)»

Формирование стратегии повышения конкурентоспособности
предприятия сферы услуг
(на материалах ООО «Сервис Енисей-Плюс»,
торгово-сервисная компания)

Научный
руководитель

подпись, дата

доцент, канд. техн. наук

должность, ученая степень

Т.А. Вашко

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451626865

номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО

номер группы

Е.В. Козлова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

Т.А. Вашко

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ.....	6
1.1 Сущность и содержание стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.....	6
1.2 Механизмы и факторы, влияющие на формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг	15
1.3 Методы исследования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.....	24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	34
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	37
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	42

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

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования конкурентоспособности определяется тем, что за время проведенных институциональных преобразований в сфере услуг страны и ее регионах произошли фундаментальные структурные изменения: сформировалась многоукладная экономическая система рыночного типа, включающая как независимых мелких и средних предприятий сферы услуг, так и крупные интегрированные образования – сетевые предприятия, владеющие значительными организационными ресурсами, производственно-техническими и технологическими мощностями, действующими на внутреннем и международном рынках, контролирующими производственные цепочки от производства продукции и до ее хранения, транспортировки и реализации.

Эффективное функционирование и устойчивое развитие хозяйствующих субъектов сферы услуг, имеет не только экономическое, но и стратегическое значение, поскольку вопросы стратегического обеспечения продовольственной безопасности страны, её регионов, являются первостепенными и определяющими в свете современных институциональных тенденций. Данное обстоятельство приобретает повышенный интерес и внимание ученых и практиков не только в связи с вступлением России в ВТО, но в еще больше мере с особенностями ее современной интеграции в мировое сообщество. Особенно наглядным, оно становится по мере увеличения кризисных явлений в экономической системе, касающихся, прежде всего, продовольственных рынков. Устойчивость хозяйствующих субъектов сферы услуг напрямую зависит от их способности конкурировать на внутреннем и внешнем рынках.

Сохранение своего статуса и продвижение в конкурентной борьбе, основывается на способности хозяйствующего субъекта, с одной стороны, аккумулировать в интересах продвижения бизнеса и технологий объективные условия и факторы, сложившиеся на рынке, и, с другой стороны,

сконцентрировать воедино собственный потенциал развития. Обеспечение высокой конкурентоспособности предприятий сферы услуг на рынках - является актуальной, сложной и стратегически важной задачей в силу специфики продукции и услуг, неоднородностью территорий России, а также особенностями существования и принципами развития предприятий сферы услуг.

Перечисленные обстоятельства, аргументируют необходимость формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Целью выпускной квалификационной работы является формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг

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

- исследование теоретических основ формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг;
- организационно-правовая характеристика предприятия ООО «Сервис Енисей-плюс»;
- стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Сервис Енисей-плюс»;
- разработка предложений по формированию стратегии повышения конкурентоспособностью предприятия сферы услуг ООО «Сервис Енисей-плюс».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Сервис Енисей-плюс». Предметом защиты в работе является предложения по формированию стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий

объём работы 98 стр. Список использованных источников включает в себя 50 источников

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Сущность и содержание стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг

Стратегия - это логически последовательная интегрированная схема принятия решений. Это означает, что разработка стратегии должна вестись осознанно, а сама стратегия должна быть проактивной т.е. упреждать влияние среды. Ее разработка должна предшествовать практическим действиям [36].

Стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

В качестве сжатого упрощенного определения часто цитируется определение А. Чандлера: «Стратегия - есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей».

По определению К. Боумана, стратегия предприятия - это согласованная совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность предприятия, имеющих долгосрочные и трудно обратимые последствия [10].

Представитель японской школы менеджмента Майкл Коленсо трактует стратегию как «искусство сориентировать организацию так, чтобы она продолжала существовать и добилась превосходства над конкурентами» [50].

А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд утверждают, что «стратегия - это совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению

целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства» [52].

По мнению М. Портера, «стратегию можно рассматривать как воздействие преград для конкурентных сил или как определение позиции в отрасли, где компания будет наименее уязвима для этих сил».

«Стратегия - это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный набор видов деятельности. Если бы была только одна идеальная позиция, не было бы никакой нужды в стратегии. Задача всех компаний в этом случае была бы вполне очевидна - каждая из них стремилась бы первой найти эту позицию и занять ее. Суть же стратегического позиционирования заключается в выборе видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов» [30].

Поэтому вместо одного определения ряд авторов считают правильным рассматривать несколько определений стратегии, каждое из которых имеет право на существование и отражает определенный функциональный смысл.

Стратегическое управление – это такое управление, 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 [5].

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации. Предметом стратегического управления являются:

1. Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

«Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.» [13]

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением представлены в Приложении А.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях [11]:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование [11].

Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации.

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

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

Предприятия осуществляют свою деятельность на рынке в условиях жесткой конкуренции. Те из них, которые проигрывают в этой борьбе, становятся банкротами. Для того, чтобы не обанкротиться, хозяйствующие субъекты должны постоянно отслеживать изменения рыночной среды, набирать методы противодействия негативным моментам для сохранения своей конкурентоспособности [26].

Основой эффективной конкурентной стратегии субъектов предпринимательства выступают наличие знаний и достоверной информации о структуре рынка, характере конкуренции на нем, оценка внутреннего потенциала компании и определение направлений достижения конкурентных преимуществ. Перед компаниями возникает множество альтернатив, но в итоге кропотливой работы субъекты рынка выбирают наиболее эффективную реально осуществимую стратегию развития, которая способна обеспечить ей конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе [14].

Ключевым компонентом конкурентоспособности предприятия (организации) выступает его операционная эффективность, поскольку, базируясь на рациональном употреблении существующих в наличии ресурсов, предприятие имеет возможность оперативно реагировать на изменяющиеся внешние условия и вводить нововведения.

В связи с этим, одним из существенных условий экономического выживания предприятия служит разработка стратегии повышения его конкурентоспособности, то есть повышения способности предприятия удовлетворять спрос рынка на базе сравнительно эффективного применения ограниченных финансовых средств по сравнению с конкурентами.

Создание конкурентной стратегии предприятия — наиважнейший аспект в стратегическом управлении [19].

Под конкурентной стратегией развития предприятия следует понимать совокупность принципов деятельности предприятия и его связей с внешним и внутренним миром, перспективных целей предприятия, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения, указанных целей и ориентированности на деловую активность. Конкурентная стратегия — план, программа, генеральный курс предприятия, направленный на достижение стратегических целей и способствующий формированию конкурентных преимуществ на рынке [32].

По мере движения предприятия к поставленным целям, оно должно на постоянной основе наблюдать за промежуточными результатами и осуществлять контроль изменений в микро – и макросреде. Нередко бизнес-сообщество остается весьма стабильным достаточно длительное время, и его развитие соответствует прогнозным данным. Тем не менее, имеют место случаи, когда обстановка непредсказуема и стремительно изменяется. В подобных случаях фирма должна проанализировать очередность собственных действий, а также программы, стратегии и даже цели [45]

Наличие конкурентной стратегии служит фактором роста конкурентоспособности предприятия. Четыре составляющие стратегии повышения конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования операционной деятельности представлены в Приложении Б

Следует выделить два важных направления стратегических управленческих решений, направленных на повышение эффективности:

1. Повышение эффективности функционирования предприятия;
2. Обеспечение процесса взаимодействия подразделений предприятия (рисунок 1.1).

В контексте повышения результативности функционирования структурных подразделений предприятия выступают стратегические решения по:

- привлечение внутренних запасов с рациональным применением ограниченных средств предприятия и их развитием;

- управлению инновациями и инвестициями;
- управлению ресурсным потенциалом;
- управлению введением информационных технологий;



Рисунок 1.1 - Основные направления стратегических решений повышения конкурентоспособности предприятия [41]

– разумной товарной стратегии с повышением конкурентоспособности продуктов и услуг на базе составления комплекса продвижения и целесообразности процесса планирования ассортимента продукции;

– управлению общественными процессами на основании инновационных социальных инвестиций, образования и развития человеческого капитала и управления организационной культурой [44].

Стратегические решения, направленные на реализацию процессов взаимодействия структурных подразделений предприятия базируются на подходах маркетинга отношений, формировании гибких организационных структур и обеспечении конфликтной устойчивости взаимодействия. Стратегические показатели результатов представляют «сбалансированный» взгляд на общую конкурентную стратегию, отражающий в дополнение к традиционной финансовой составляющей клиентскую, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и развитие. Указанный подход позволяет уже на первоначальной стадии дать оценку уровню успешности деятельности предприятия [4].

Финансовый компонент состоит из последовательности действий, которые следует реализовать в рамках всех четырёх составляющих систем с целью достижения желаемого долгосрочного результата.

Клиентская составляющая сосредоточена на определении круга клиентов и сегментов потребительского рынка, на котором предприятие намерено функционировать. Избранные сегменты представляют собой как раз тот источник доходов, задача повышения которых ставится в финансовом компоненте комплекса критериев. Основные показатели клиентской составляющей, такие как: удовлетворение клиентских потребностей, его лояльность, доходность, сохранение и увеличение клиентской базы дают возможность соотнести их с состоянием ценовых потребительских групп и сегментов рынка, а также выявить потребительскую ценность предложений,

являющихся ключевыми показателями в процессе оценки результатов работы с клиентами [21].

Составляющая внутренних бизнес-процессов выявляет разновидности деятельности, наиболее существенные в целях достижения целей предприятия. Возможность создавать новые продукты и услуги для потенциальных потребителей определяется долей дохода от продажи этих продуктов, а способность поставлять их через оптимальные каналы распределения — долей совершенных операций от сделок по иным каналам. Ключевой целью составляющей внутренних бизнес-процессов является рост результативности за счет количества клиентов целевых сегментов рынка, с одной стороны, и углубления связей между фирмой и его клиентами — с другой. Формулируя составляющую внутренних бизнес-процессов, менеджеры определяют наиболее важные виды деятельности, требующие совершенствования, с целью удовлетворения запросов и потребности акционеров и клиентов целевого сегмента рынка.

На основе исследований российских и зарубежных ученых-экономистов выделяются несколько базовых стратегий повышения конкурентоспособности [12]:

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек. То есть преимущество в затратах перед конкурентами, а также возможность стать поставщиком на рынок более дешевых товаров. Недостаток стратегии проявляется в препятствовании таких факторов, как инфляция, изменчивость законодательства, ограниченность ресурсов.

2. Стратегия индивидуализации. Индивидуализация — это стремление сделать продукцию предприятия уникальной. Так чтобы она выгодно отличалась от товаров конкурентов и за счет этого стала более привлекательной для широкого круга покупателей. Стратегия будет успешной в том случае, если тщательно будут изучены потребности потребителей-покупателей.

3. Стратегии концентрации на рыночной нише. Направлена на сосредоточение внимания на узком сегменте (участке) рынка. Задача состоит в лучшем, чем это делают конкуренты, обслуживании покупателей выбранной рыночной ниши.

4. Стратегия наилучшей стоимости. При предложенной стратегии необходимо сочетание низких издержек и высокого качества. Чтобы стать производителем с наилучшей стоимостью, предприятию необходимо обеспечить высокое качество продукции и придать ей нужные свойства при более низких, в сравнении с конкурентами, издержках.

5. Стратегия инновации. Инновации — это общественный, технический, экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших продуктов и технологий. Ориентированные на инновационную деятельность предприятия должны располагать высококвалифицированным персоналом, достаточными финансовыми ресурсами для создания и выхода нововведений на рынок.

6. Стратегия фокусирования. Используется, чаще всего, небольшими и мелкими предприятиями, которые организуют свою деятельность только на одном сегменте рынка и расположены в небольших населенных пунктах, т. е. деятельность направлена на определенный круг покупателей. Составляющими стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия являются: товарно-рыночная стратегия, ресурсно-рыночная стратегия, технологическая стратегия, интеграционная стратегия, инвестиционно-финансовая стратегия, социальная стратегия, управленческая стратегия [24] (рисунок 1.2).





Рисунок 1.2 - Конкурентные стратегии предприятия как система

Реализация конкурентной стратегии предприятия периодически сталкивается с проблемами и необходимостью корректировки действий в зависимости от изменений внешней среды, которые не поддаются контролю. Поэтому после разработки стратегии внедряется система оперативного управления реализацией данной стратегией [18].

1.2 Механизмы и факторы, влияющие на формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг

В условиях неопределенности внешней среды возникает необходимость создания долгосрочных конкурентных преимуществ предприятий, которые бы позволили им оставаться эффективными в современной высококонкурентной среде. Одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятий является наличие долгосрочных стратегий развития [22].

Разработка стратегии в наиболее общем плане представляет собой долгосрочное видение осуществления деятельности компании, формулирование целей и задач, а также способов достижения долгосрочных целей.

Зарубежный классик и признанный специалист в вопросах разработки стратегии М. Портер в качестве «...средства наиболее сжатого отображения

ключевых аспектов конкурентной стратегии фирмы», предлагает схему «Колесо конкурентной стратегии» (рис. 1.3).

Процесс формирования конкурентной стратегии состоит, согласно методологии М. Портера, в анализе внешних и внутренних факторов, способных оказать влияние на эффективность реализации стратегии компании. При этом внешнее окружение компании, подлежащее учету при разработке и реализации стратегии, довольно широко, включает совокупность факторов как макрозначения (правовые, экономические, социальные, культурные, географические, природные, исторические и др.), так и отраслевого значения. Однако, ключевым элементом внешней среды компании является именно отрасль, в которой она функционирует.



Рисунок 1.4 - Колесо конкурентной стратегии по М. Портеру [22]

На формулирование конкурентной стратегии оказывают влияние, в частности, такие факторы, как структура отрасли, особенности взаимодействия ее участников, характер воздействия отраслевых субъектов на предприятие и др.

Внеотраслевые факторы и силы имеют более относительное значение, в сравнении с отраслевыми. Это связано с тем, что совокупность внешних факторов, как правило, влияет на все предприятия той или иной отрасли, а решение проблем формирования конкурентных стратегий заключается в способности компании осуществлять эффективное взаимодействие с этими силами [17].

Уровень интенсивности конкуренции в той или иной отрасли — неслучайное явление, и оно опосредовано влиянием базовой экономической структуры этой отрасли и не может быть связано только напрямую с поведением основных субъектов конкурентной среды. Как отмечает в этом контексте М. Портер, «...конкуренция в отрасли возникает из ее основополагающей экономической структуры и выходит далеко за рамки поведения действующих конкурентов» [24].

Согласно представлениям М. Портера, состояние и особенности отраслевой конкуренции обусловлены влиянием пяти конкурентных сил (рис . 1.4):

Конечно, наибольшее значение имеет конкуренция среди организаций одной отрасли. Каждая из них, осуществляя деятельность, стремится укрепить и расширить свои позиции на рынке. Качество продукции, цены, дизайн, дополнительные услуги, реклама и др. — все это инструменты, к которым прибегает организация в этой борьбе, главным средством в которой является продукт.

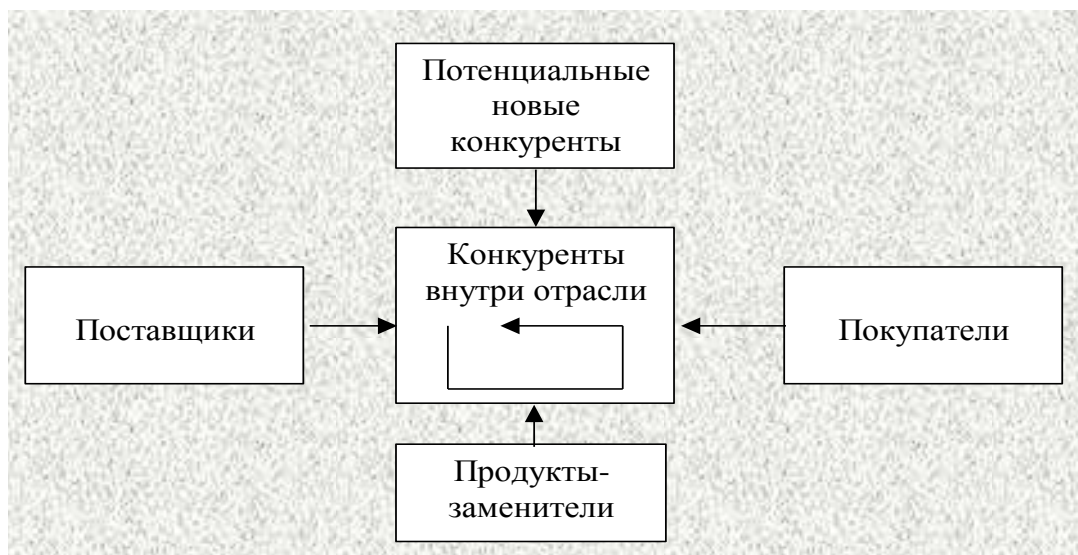


Рисунок 1.4 – Схема модели пяти сил конкуренции

В ходе анализа внутриотраслевой конкуренции выясняются, между кем она ведется, по каким правилам, какова степень ее интенсивности. Предприятия «центрального ринга» вступают в конкуренцию не только друг с другом, но и с предприятиями других отраслей, производящими товары-заменители [39].

Влияние предприятий, производящих товары-заменители, проявляется в том, что цены и доступность заменителей создают потолок цен для основных товаров, а также в том, что конкуренция со стороны заменителей зависит от того, легко или трудно потребителям переориентироваться на него, какова стоимость переориентации. Таким образом, при разработке своих стратегий предприятия обязаны учитывать заменители, выступающие как сила, определяющая ценовую политику предприятия и политику в области обновления продукции [50].

Угроза появления в отрасли новых конкурентов – сила, с которой также приходится считаться. Серьезность этой угрозы зависит от величины отраслевых входных барьеров. Поскольку невозможно ожидать, чтобы новому конкуренту добровольно была бы предоставлена часть рынка товаров, ему предстоит преодолеть ряд трудностей (барьеров):

- эффективный масштаб производства. Известно, что минимальные затраты на производство какого-либо товара достигаются при определенном объеме его выпуска и если он не достигнут конкурент вынужден нести дополнительные издержки, снижающие его продуктивность, конкурентоспособность. Это условие трудно выполнимо, т.к. эффективный масштаб производства может быть значительным и достигать сотен тысяч изделий;

- предпочтение потребителей. Поскольку потребители имеют свои предпочтения, которые не меняются в одночасье, для вновь входящих на рынок это будет означать дополнительные затраты на рекламу товара, его продвижение, улучшение сервисного обслуживания, снижение цен, что снижает прибыльность;

- значительная потребность в капитале. Чем больший капитал требуется, тем меньше желающих освоить новый рынок;

- доступ к каналам распределения. Поскольку у существующих организаций сложились каналы распределения, новичок должен создавать все вновь или предусмотреть лучшие условия для распространения товар, что требует повышенных затрат;

- трудности доступа к производственному опыту и секретам производства. Старые предприятия накопили опыт производства продукции, по сравнению с ними новичок попадает в невыгодные условия;

- отраслевые преимущества действующих предприятий, обеспечивающие им более низкие издержки производства – преимущество в расположении предприятия, доступ к более дешевым источникам ресурсов;

- государственная политика регулирования. Государственные органы могут затруднить деятельность нового предприятия на рынке, вводя жесткие требования по охране окружающей среды и т.п.

Поставщики взаимодействуют с фирмами, оказывая на них влияние, которое усиливается, если: продукция сильно дифференцирована, следовательно, покупателю сложно сменить поставщика; покупатели не

являются важными клиентами; конкуренция с производителями товаров-заменителей слаба или отсутствует; продукция поставщика занимает важное место в производстве товара данной отрасли. При изучении поставщиков выясняют: стоимость товара, обязательность соблюдения условий поставки, гарантии качества товар и др [20].

Покупатели также оказывают влияние на силу конкуренции в отрасли, которая увеличивается, если: продукция стандартизирована и не дифференцирована; товары не занимают важного места в изделиях покупателя; товар имеет, по мнению покупателя, завышенную цену и низкий уровень качества; покупателей немного, и они закупают товар в большом количестве. Изучая покупателей, выясняют: месторасположение, объем и периодичность закупок, чувствительность покупателя к цене, наличие особых требований к товару, финансовое состояние и др. Эти силы конкуренции находятся в постоянном движении, создавая огромное разнообразие значений конкурентной среды в отрасли, и заставляя предприятия осуществлять ее мониторинг для обеспечения конкурентных преимуществ организации. Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет: обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара; обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации [33].

Именно учет этих пяти сил является одним из необходимых условий формулирования целей и задач предприятия в ходе разработки конкурентной стратегии

Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и их интегрированию. Действительно, любой объект — это не что иное, как набор показателей качества, при изменении которых происходят количественные и качественные изменения объекта. Большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основаны на применении различных

коэффициентов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т.д.

Основными факторами достижения конкурентоспособности объектов являются [46]:

-качество системы менеджмента, определяемое качеством и глубиной применяемых научных подходов, принципов и методов менеджмента;

-качество разработки объекта с точки зрения прогрессивности и оптимальности показателей, назначения надежности и т.д.;

-качество материализации проекта, определяемое прогрессивностью технологии;

-затраты потребителя на приобретение и внедрения объектов.

Наиболее общим термином, определяющим различные аспекты проявления конкурентоспособности, является форма конкурентоспособности. Под формой конкурентоспособности понимается совокупность ее проявлений, образующую определенную систему. Для характеристики внутренних свойств различных форм конкурентоспособности, целесообразно ввести понятие признаков конкурентоспособности. Форму конкурентоспособности подразделяют на виды, уровни и подсистемы, взаимосвязанные между собой (рис. 1.5).

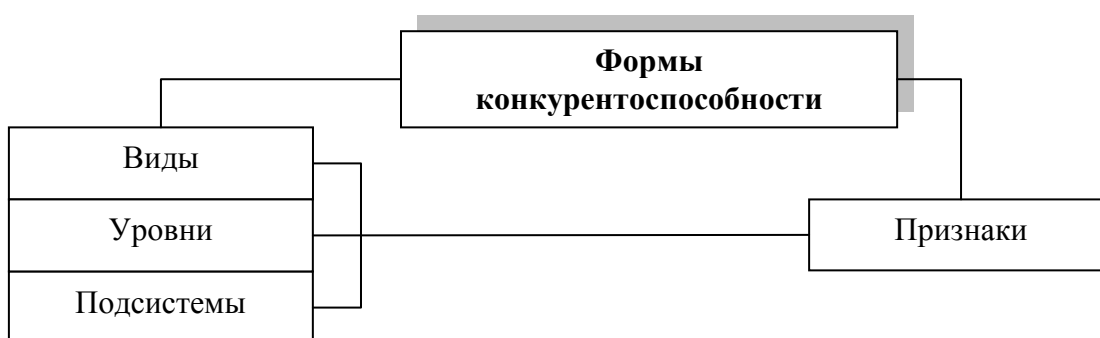


Рисунок 1.5 - Содержание формы конкурентоспособности [26]

Вид конкурентоспособности характеризует аспектный подход к ее анализу. Так, например, если рассматривать одну из четырех сфер любого общества – экономическую, то ее конкурентоспособность будет отражаться общей социально-экономической конкурентоспособностью и общей технико-экономической конкурентоспособностью.

В общем виде конкурентоспособность системы управления оценивается: обоснованностью постановки задач перед объектом управления; количеством и качеством выполняемых заданий; количеством и качеством принимаемых решений; степенью воздействия управленческих решений на объект управления.

Каждый из видов конкурентоспособности может быть подразделен на подвиды и разновидности (рис. 1.6).

Уровни конкурентоспособности общественного производства можно подразделить на глобальные и локальные. Глобальный уровень конкурентоспособности включает интеграционную конкурентоспособность и народнохозяйственную. Локальный уровень конкурентоспособности подразделяется на региональный, отраслевой, уровень объединений и предприятий, уровень подразделений предприятий. Отсюда следует, что в каждом из уровней конкурентоспособности можно выделить подуровни и разновидности.



Рисунок 1.6 - Классификация видов конкурентоспособности [47]

Подсистема конкурентоспособности представляет собой систему более низкого иерархического ранга. Подсистемы конкурентоспособности можно классифицировать по целям деятельности предприятия.

Конкурентоспособность управления процессом реализации. Базируется на конкурентоспособности прогнозирования и планирования, предприятия и мотивации [7].

Конкурентоспособность использования ресурсов. Заключается в эффективном использовании всех видов ресурсов.

Конкурентоспособность управления качеством. Включает в себя конкурентоспособное функционирование системы «качества» и новой техники стандартизации [9]

Конкурентоспособность научно-технического развития. Данный вид подсистемы подразумевает конкурентоспособность капитальных вложений, научных исследований и проектирования, подготовки производства, прогрессивной технологии, автоматизации и т.д [51].

Конкурентоспособность социального развития - это конкурентоспособность социальной сферы, улучшения условий труда, участия персонала в управлении и т.д.

Так же конкурентоспособность можно рассматривать как конкурентоспособности деятельности и конкурентоспособность менеджмента (Приложение В).

Конкурентоспособность деятельности складывается из конкурентоспособности разнообразных видов деятельности, которые осуществляет организация в процессе своего функционирования [20].

Среди основных видов деятельности предприятия можно выделить конкурентоспособность: торговой, финансовой, инновационной, инвестиционной, социальной, стратегической деятельностью, а так же предприятия сбыта и продвижения товара, предприятия управленческой деятельности и антикризисного управления.

Конкурентоспособность менеджмента – это конкурентоспособность структуры управления, культуры управления, технологий управления, функций, целей и принципов менеджмента [17].

Для комплексной оценки конкурентоспособности предприятия целесообразно проводить исследование в разрезе указанных видов и показателей, характеризующих их состояние. При этом возможно использование следующей балльной шкалы, позволяющей совместно изучать различные показатели:

1- показатель в очень плохом положении, предприятие может быть объявлено банкротом в любой момент;

2- показатель в плохом положении без надежды на улучшение;

3- показатель в сложном положении, но улучшения намечаются;

4- показатель работает устойчиво, имеются перспективы развития;

5- показатель в отличном положении, динамично развивается.

Для поддержания конкурентоспособности предприятия создается инструментарий, позволяющий использовать потенциал и преимущества для завоевания лидерских позиций.

1.3 Методы исследования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг

В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, целенаправить и эффективно организовать выполнение функций, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений. В совокупности они выступают как методы управления, под которыми понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей.

При определении стратегических целей, а также выборе вида и типа стратегии применяются разнообразные методы анализа (прогнозирования), подходы и технологии.

Метод «дерева целей» — метод, основанный на принципе разделения общей цели системы управления на подцели, которые, в свою очередь, делятся на цели нижележащих уровней. Данный метод играет важное значение при исследовании систем управления, так как деятельность

организации сводится к достижению сформулированных целей. Необходимость использования данного метода обусловлена тем фактом, что «дерево целей» помогает получить устойчивую структуру целей, которая будет относительно стабильна на каком-то промежутке времени при происходящих изменениях.

«Дерево целей» строится при помощи осуществления 2 операций:

- декомпозиции — это операция выделения компонентов;
- структуризации — это операция выделения связей между компонентами.

Процесс построения «дерева целей» разбит на следующие этапы:

- 1) разработка сценария;
- 2) формулировка цели;
- 3) генерация подцелей;
- 4) уточнение формулировок подцелей (проверка независимости подцели);
- 5) оценка существенности подцелей;
- 6) проверка целей на осуществимость;
- 7) проверка элементарности подцелей;
- 8) построение дерева целей.

При построении «дерева целей» необходимо руководствоваться следующими правилами:

- каждая сформулированная цель должна иметь средства и ресурсы для ее обеспечения;
- при декомпозиции целей должно соблюдаться условие полноты редукции, т.е. количество подцелей каждой цели должно быть достаточным для ее достижения;
- декомпозиция каждой цели на подцели осуществляется по одному выбранному классификационному признаку;
- развитие отдельных ветвей дерева может заканчиваться на разных уровнях системы;

- вершины вышележащего уровня системы представляют собой цели для вершин нижележащих уровней;
- развитие «дерева целей» продолжается до тех пор, пока лицо, решающее проблему, не будет иметь в распоряжении все средства для достижения вышестоящей цели.

Этот метод широко применяется для прогнозирования возможных направлений развития науки, техники, технологий, а также для составления личных целей, профессиональных, целей любой компании. Дерево целей тесно увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня

Ниже дадим краткую характеристику методов разработки и принятия стратегических решений

1. SWOT - анализ

Технология проведения анализа предусматривает составление матрицы, вид которой приведен на рис.1.9. 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 [36].

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

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

Рисунок 1.8 - Матрица SWOT

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

2. Матрица «возможностей по товарам/рынкам»

Показывает уровни риска и вероятность успеха при различных сочетания «рынок-продукт» (рис. 1.9). Квадрант 1 – направленность стратегии на существующие продукты и рынки. Квадрант 2 – направленность стратегии на создание рынков для выпускаемой продукции. Квадрант 3 – направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся рынков. Квадрант 4 направленность стратегии на разработку новых продуктов и рынков.

Недостатки матрицы «возможностей по товарам/рынкам»: стратегия определяется в зависимости от двух элементов. Другие важные элементы не учитываются

Преимущества матрицы «возможностей по товарам/рынкам»: определяет вероятность успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса.

		РЫНКИ	
		Существующие	Новые
ТОВАРЫ	Существующие	1 Стратегия – «улучшай то, что ты уже делаешь»	2 Стратегия развития рынка
	Новые	3 Стратегия разработки новых продуктов	4 Стратегия диверсификации

Рисунок 1.9 - Матрица «возможностей по товарам/рынкам»

3. Матрица БКГ

Матрица (рис.1.10) представляет набор определенных решений о характере деятельности в каждой СЕБ [37]:

- «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 1.10 - Матрица «рост рынка – доля рынка»

4. 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 [25]

Недостатки метода экспертных оценок: субъективность оценки.

Преимущества метода экспертных оценок: учет влияния многих факторов

Рассмотренные выше методы помогают в выборе стратегии и анализе потенциала, однако в период подготовки внедрения стратегии предприятию необходимо тщательно изучить своих конкурентов и свою возможную конкурентную позицию на рынке.

Помимо конкуренции внутри отрасли на организацию, ее конкурентную позицию и реализацию стратегии оказывают влияние и другие конкурентные силы, которые можно проанализировать с помощью модели, предложенной М. Портером.

PEST-анализ — это инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды и основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям реализации:

- политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?

- состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?

- социальные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, свойства, которые должны учитываться в работе предприятия?

- научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?

Методы оценки конкурентных преимуществ предприятия подразделяются на: аналитические и графические (табл. 1.1) [11].

Метод рейтинговой оценки используется при целевом сравнении предприятий. При составлении рейтинга предприятия используется способ параметрического анализа, однако выводы делаются на базе их количественного сравнения, т.е. на основе выбранных коэффициентов и их весов, расставляется совокупная балльная оценка предприятия, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге. Недостатком данного метода является использования только экспертных оценок, что не позволяет получить объективную оценку [27].

Таблица 1.1 - Классификация методов оценки конкурентных преимуществ предприятия [9]

Группа методов	Наименование метода	Преимущества метода	Недостатки метода
1. Аналитический	Метод рейтинговой оценки	Метод достаточно точно определяет место предприятия относительно его конкурента	Сложность при расчете показателя, получения исходных данных
2. Графический	Матрица Портера	Наглядное структурирование достижения конкуренции	Не дает конкретных рекомендаций по достижению конкурентных преимуществ
	Метод «многоугольник предприятия»	Достаточная легкость использования для оперативного анализа ситуации	Сложность при расчете показателя, получение исходных данных

Составление рейтинга осуществляется в следующей последовательности. Двумя основными условиями отбора показателей рейтинговой оценки являются:

1. Теоретическое – они должны отражать существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.

2. Практическое – их можно рассчитать на основе реально имеющейся информации о хозяйственной деятельности предприятия.

При составлении рейтинга можно использовать десятифакторную модель, структурированную по двум основным аспектам: эффективности хозяйственной деятельности (пять факторов) и финансовой стабильности (пять факторов).

Рейтинг предприятий определяется на основе расчета их итогового балла в результате оценки [24].

Графический метод «многоугольник конкурентоспособности» предлагает строить на осях, количество которых равно количеству критериев конкурентоспособности – рисунок 1.11.

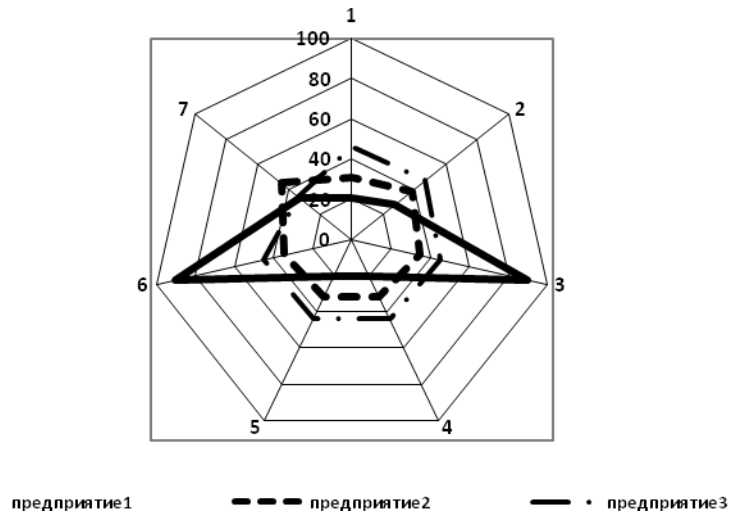


Рисунок 1.11 - Многоугольник конкурентоспособности предприятий
[18]

Значения показателей располагаются на окружности. На каждой из осей с использованием определенного масштаба измерения отмечаются точки, соответствующие значениям критериев. Линия, проходящая через точки, образует многоугольник. Но описываемый метод не позволяет установить значение обобщенного критерия конкурентоспособности и соответственно уровень конкурентоспособности, но дает наглядное представление о критериях, по которым различаются предприятия.

Существует также ряд матричных методов, главным инструментом которой является матрица, построенная с использованием двух показателей, один из которых является временным. По вертикали отмечаются темпы роста емкости рынка в линейном масштабе, а по горизонтали – относительная доля производителя на рынке в логарифмическом масштабе. Все стратегические единицы бизнеса могут быть расположены на этой матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными будут те, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

В заключение необходимо отметить, что при определении состава и выборе методов управления руководители и специалисты чаще всего пользуются

комбинацией методов, в наибольшей мере отвечающей особенностям тех или иных задач, а также устанавливают те сферы методической работы, которые не обеспечены научными подходами к принятию решений. В связи с тем, что многие виды управленческой деятельности периодически повторяются (особенно в области планирования и контроля) и способы их решения известны, разработка новых методов охватывает лишь часть необходимого методического инструментария. Это создает реальные условия для экономии времени и средств, которые приходится затрачивать менеджерам, решая управленческие проблемы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия - это логически последовательная интегрированная схема принятия решений. Это означает, что разработка стратегии должна вестись осознанно, а сама стратегия должна быть проактивной т.е. упреждать влияние среды. Ее разработка должна предшествовать практическим действиям.

Стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации.

Конкурентоспособность организации — это ее способность вести успешную конкурентную борьбу противостоять ей. Конкурентоспособность организации определяют его сравнительные конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям, действующим на данном рынке.

Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и их интегрированию. Действительно, любой объект — это не что иное, как набор показателей качества, при изменении которых происходят количественные и качественные изменения объекта. Большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основаны на применении различных коэффициентов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т.д.

Общество с ограниченной ответственностью «Сервис Енисей-плюс» создано учредителем на основании Гражданского Кодекса Российской Федерации и Федерального закона «Об обществах с ограниченной

ответственностью» для производственно-коммерческой деятельности и получения прибыли.

Основной вид деятельности ООО «Сервис Енисей-плюс» - торговля оптовая прочей офисной техникой и оборудованием

Реализации возможностей развития ООО «Сервис Енисей-плюс» способствуют такие факторы, как рост продаж оргтехники за счет влияния короновирусной пандемии, автоматизация складского хозяйства, а также наличие устойчивых хозяйственных связей с большим количеством клиентов.

К угрозам можно отнести высокий уровень инфляции, снижение доступности кредитных ресурсов, усиление конкурентной борьбы.

Проведенный анализ внутренней среды позволил выявить следующие сильные стороны: большой профессиональный опыт работников, преобладание основного персонала, наличие постоянных клиентов, как частных лиц, так и в лице юридических и физических лиц

Проведенный анализ внутренней среды позволил выявить следующие слабые стороны: высокая текучесть кадров, падение экономической эффективности хозяйственной деятельности, ограниченные инвестиционные возможности

Процесс стратегического управления, осуществляемый на фирме имеет свои слабые места. Наиболее неэффективным является этап анализа альтернатив и выбора стратегии, поскольку руководство организации при выборе стратегии руководствуются лишь SWOT-анализом не проверяя на соответствие целям организации, а этого, как показал анализ, недостаточно. При оценке стратегических альтернатив и выборе стратегии фирме необходимо использовать и другие методы, такие как, матрица «возможностей по товарам/рынкам», БКГ и др., что приведет к выбору более качественной стратегии, а это является несомненно решающим фактором в условиях ужесточения конкурентной борьбы. Также слабым звеном является этап оценки выбранной стратегии, поскольку на предприятии не

используется комплексная система оценки, а лишь анализируются показатели деятельности, что приводит к необъективности, не дает возможности увидеть недостатки и сформировать меры по корректировке выбранной стратегии.

На основе поставленной цели для организации была предложена стратегия повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Сервис Енисей-плюс», которая бы полностью реализовала внутренний потенциал организации и использовала возможности, предоставляемые контрагентами.

Одним из направлений формирования стратегии повышения конкурентоспособностью предприятия сферы услуг является предложение комплексного сервисного обслуживания предприятий (аутсорсинг сервисных услуг)

Передача обслуживания оргтехники на аутсорсинг позволит предприятиям оптимизировать работу ИТ-отдела и сконцентрироваться на приоритетных ИТ-задачах.

После разработки и предложения аутсорсинга сервисных услуг организационная структура управления не изменится, добавится количество сервисных инженеров..

Одним из направлений формирования стратегии повышения конкурентоспособностью предприятия сферы услуг является развитие человеческого капитала через командообразование

Оценка эффективности формирования стратегии повышения конкурентоспособностью предприятия сферы услуг доказала его целесообразность, поскольку обеспечивается не только прирост основных показателей деятельности, но и повышается эффективность системы управления в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. – Москва: АСТ, 2021. – 637 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. – Москва: Эксмо, 2021. – 674 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. – Москва: АСТ, 2021. – 382 с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. – Москва: Эксмо, 2021. – 233 с.
5. ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс]: от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.12.2020). – Режим доступа: <http://consultant.ru>.
6. ФЗ РФ «О защите прав потребителей» [Электронный ресурс]: от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 13.07.2020). – Режим доступа: <http://consultant.ru>.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление /И.Ансофф.- Москва: Экономика, 2019. — 519 с.
8. Афонин, И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: учеб. пособие /И.В.Афонин. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 456 с.
9. Большаков, А.С. Менеджмент: стратегия успеха /А.С.Большаков. – Санкт-Петербург: Литера, 2019. – 415 с.
10. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента /К.Боумен. – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. – 175с.
11. Варфоломеев, В.И. Принятие управленческих решений: учеб. пособие для вузов./ В.И. Варфоломеев, С.Н. Воробьев – Москва: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2020. – 288 с.
12. Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент /Е.И.Велесько, А.А.Неправский.– Минск: БГЭУ, 2019. – 307 с.

13. Веснин, В.Р. Стратегическое управление /В.Р.Веснин. – Москва: ТК Велби, Изд. Проспект, 2018. – 328с.
14. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство /Х.Виссема. – Москва: Изд. «Финпресс», 2020. – 272с.
15. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник /О.С.Виханский. – Москва: Гардарика, 2021. – 296с.
16. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент /О.Д. Волкогонова. – Москва: Форум ИНФРА-М, 2018. - 254 с.
17. Галенко, В. П.. Как эффективно управлять организацией? /В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – Москва: Бератор-Пресс, 2018. – 418 с.
18. Гапоненко, А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город: учеб. пособие /А.Л. Гапоненко. – Москва: Рагс, 2021. – 614 с.
19. Гаррет, Б. Стратегические альянсы /Б. Гаррет, П. Дюссож. – Москва: ИНФРА-М, 2020. - 419 с.
20. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник /И.Н. Герчикова. – Москва: Юнити, 2018. - 501 с.
21. Гертман, М. Стратегический менеджмент: пер. с франц. /Под ред. Д. О. Ямпольской. – Санкт-Петербург: Нева, 2018. – 418 с.
22. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент: конспект лекций /Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2020. - 93 с.
23. Горностаева, А. Н. Стратегический менеджмент/ А.Н. Горностаева. – Минск: Издательство: БГТУ 2019. - 107с.
24. Грэттон, Л. Живая стратегия: как поместить людей в центр решения корпоративных задач /Л. Грэттон. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2019. – 348 с.
25. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие /И.Б. Гурков. - Москва: Дело, 2018. - 320 с.

26. Гусаков, В. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: искусство завоевания /В.Гусаков. – Режим доступа: <http://www.bizstrategy.ru>
27. Дафт, Р. Менеджмент / Р.Дафт. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 864с.
28. Ефремов, В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC [Электронный ресурс]: /В.С. Ефремов // Корпоративный менеджмент – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
29. Ефремов, В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM [Электронный ресурс]/В.С. Ефремов. // Корпоративный менеджмент – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
30. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов /А.Т.Зуб. – Москва: Аспект Пресс, 2018. – 415 с.
31. Карданская, Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие./Н.Л. Карданская. – Москва: Русская Деловая Литература, 2018. – 228 с..
32. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 464с.
33. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я / Пер. с англ. под ред. Т.Р. Тэор. – Санкт-Петербург: Издательский Дом «Нева», 2020. – 244с.
34. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие /Ю.Н. Лапыгин. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 236с.
35. Люкманов, В.Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие /В.Б. Люкманов. – Москва: МИТХТ, 2019. – 100 с.
36. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие /Ю.А.Маленков. – Москва: Проспект, 2019. – 224с.
37. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций /В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2018. – 288с.

38. Маркова, Т. Неуставные цели /Т.Маркова // Менеджмент роста. – 2018. – №5. – С.17–19.
39. Минцберг, Г. [и др.]. Школы стратегий. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 336с.
40. Мительман, С. Логика диверсификации бизнеса /С.Мительман. // Журнал «Управление компанией». – 2019. - №8. – С.42–46.
41. Нивен, Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов./ Р. Нивен Пол. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2020. – 328 с.
42. Петухов, Д.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] /Д.В. Петухов. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru>
43. Поделинская, И.А. Стратегическое планирование: учеб. пособие /И.А. Поделинская, М.В. Бякин. – Улан-Удэ.: ВСГТУ, 2021. – 55 с.
44. Разработка стратегии развития: учебное пособие / Под ред. Бурмистрова А.Н., Синявиной М.П. – Санкт-Петербург: Решение, 2018. – 68 с.
45. Романова, А.И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения / А.И.Романова. //Современная конкуренция. – 2018 - № 5 – С. 11–19.
46. Сайт администрации г. Красноярска [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.admkrsk.ru/Pages/default.aspx>
47. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] - Режим доступа :<http://www.krasstat.gks.ru/>.
48. Стратегии, которые работают: Подход VCG: сб. ст.: пер. с англ./ Сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл.. – М.: Манн и Фербер, 2018. – 496с.
49. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100/Б.Т. Кузнецов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 623с.

50. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 232с.

51. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник /О.С. Сухарев . – Москва: Издательство «Экзамен», 2020. – 287с.

52. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент /А.А. Томпсон, А .Дж. Стрикленд. – Москва: Вильямс, 2019. – 307с.

53. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия , управление / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 312 с.

54. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособности организации: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: ЭКСМО, 2018. – 545 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А



Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией
в сравнении с оперативным (текущим) управлением

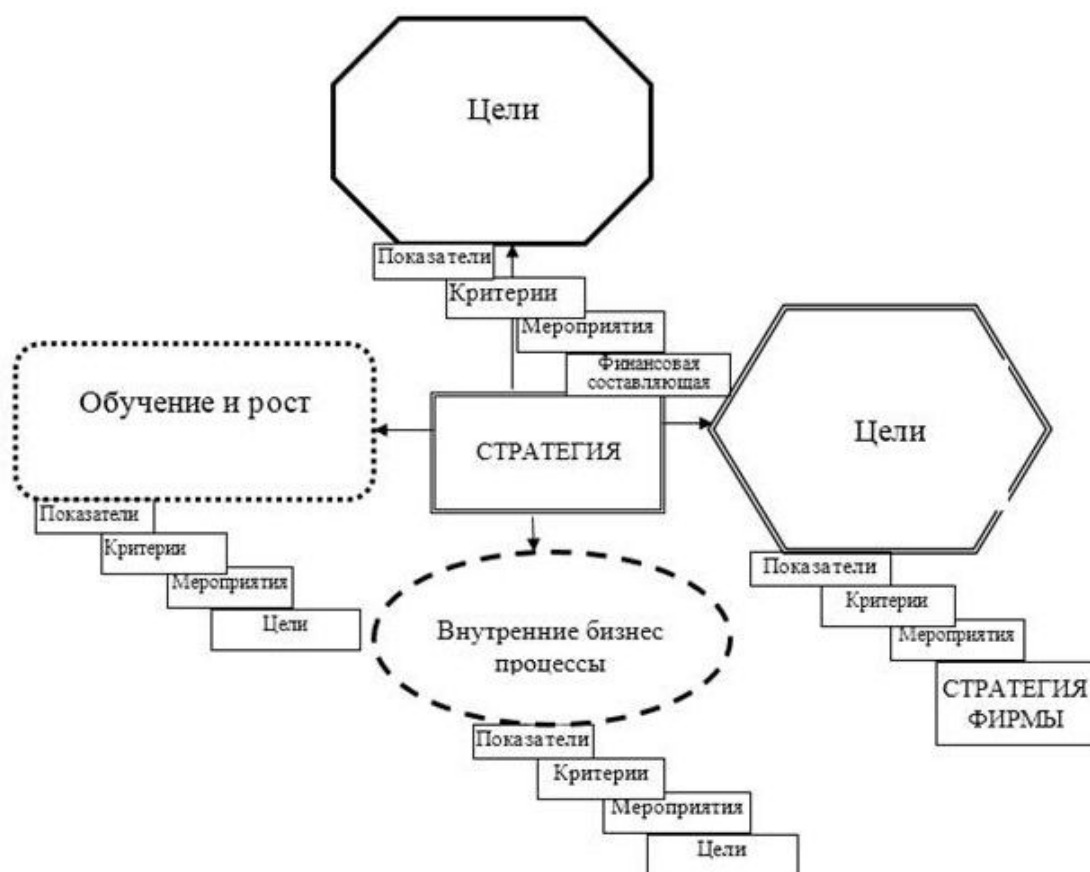
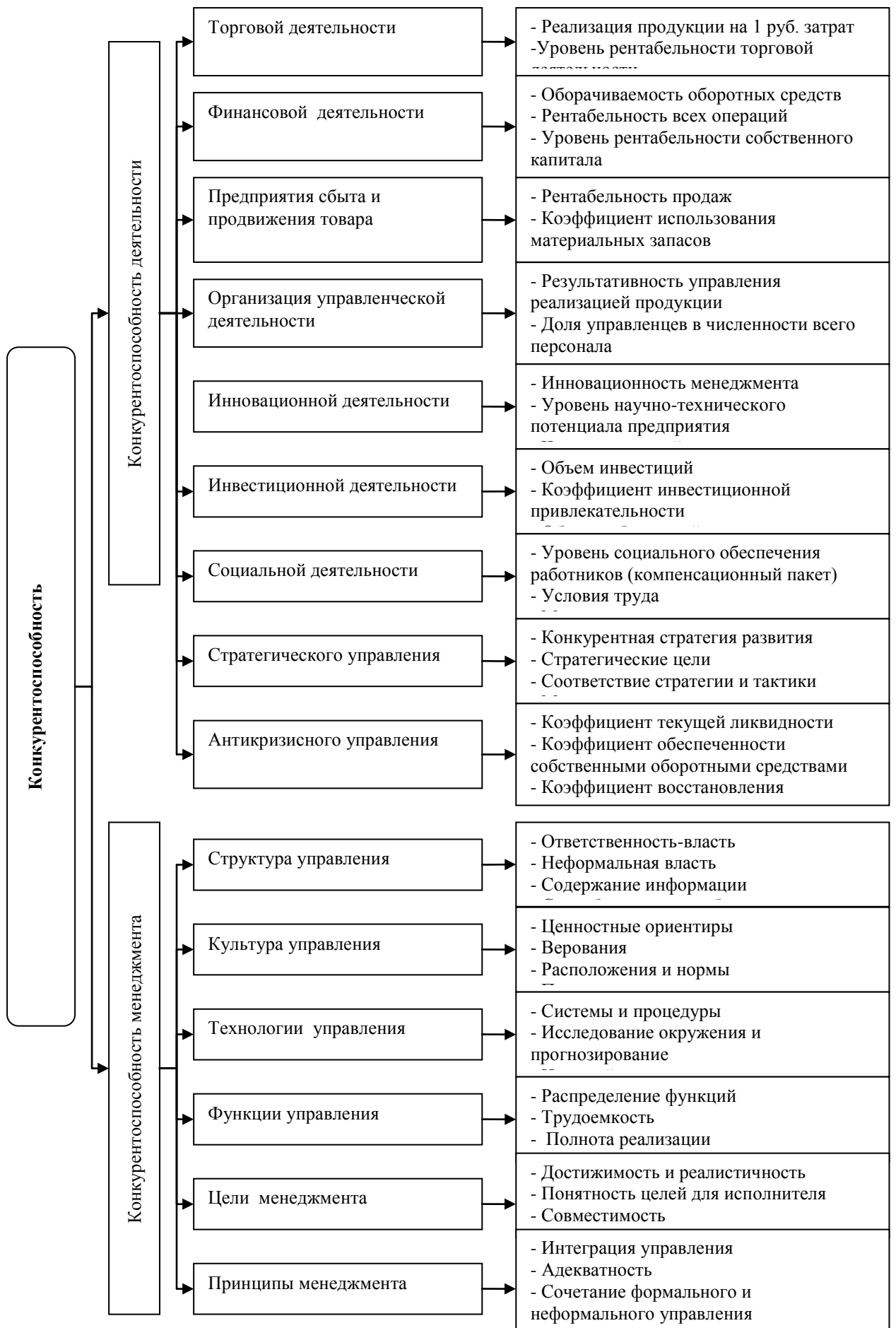


Рисунок 1.2 - Четыре составляющие стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг



Виды конкурентоспособности предприятия

Опросник для определения готовности участников к согласованию видений

ОПРОСНИК ДЛЯ ПОДГОТОВКИ СОВЕЩАНИЯ ПО СОГЛАСОВАНИЮ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ		
ФИО _____ Должность _____		
<i>Инструкция.</i> Оцените по 10-балльной шкале каждое из предложенных высказываний. Обведите выбранный Вами балл.		
1. Наличие собственного видения относительно будущего компании		
Не задумывался	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Проработано до деталей
2. Разделяемость видения в управленческой команде		
Совершенно различны	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Во всем совпадают
3. Вероятность полного согласования индивидуальных видений		
Не договоримся	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Полностью договоримся
4. Владение техниками командной работы		
Впервые слышу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Знаю в деталях
5. Востребованность общего видения		
Отсутствие видения не оказывает влияние на эффективность компании	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Отсутствие видения уже приводит к серьезным проблемам
6. Два основных барьера, препятствующих созданию разделяемого видения:		
1) _____		
2) _____		
7. Результат согласования видений:		
Максимальный результат _____		
Минимальный результат _____		
Оптимальный результат _____		

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)»

Формирование стратегии повышения конкурентоспособности
предприятия сферы услуг
(на материалах ООО «Сервис Енисей-Плюс»,
торгово-сервисная компания)

Научный
руководитель

Вашко
подпись, дата

доцент, канд. техн. наук
должность, ученая степень

Т.А. Вашко
инициалы, фамилия

Выпускник

Козлова
подпись, дата

451626865
номер зачетной книжки

3ЭУ16-02БМО
номер группы

Е.В. Козлова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

Вашко
подпись, дата

Т.А. Вашко
инициалы, фамилия

Красноярск 2021

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)»

Формирование стратегии повышения конкурентоспособности
предприятия сферы услуг
(на материалах ООО «Сервис Енисей-Плюс»,
торгово-сервисная компания)

Научный руководитель	<u>Т.А. Вашко</u> подпись, дата	25.05.21	доцент, канд. техн. наук	Т.А. Вашко	инициалы, фамилия
Выпускник	<u>Е.В. Козлова</u> подпись, дата	25.05.21	451626865	ЗЭУ16-02БМО	Е.В. Козлова инициалы, фамилия
Нормоконтролер:	<u>Т.А. Вашко</u> подпись, дата	25.05.21		Т.А. Вашко	инициалы, фамилия

Красноярск 2021