

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 развития предприятия сферы услуг на основе
ключевых факторов
(на материалах ПАО «Ростелеком»)

Научный
руководитель

подпись, дата

кан.экон.наук, доцент

должность, ученая степень

Е.А.Герасимова

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451622487

номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО

номер группы

Ю.С.Шмырина

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

Е.А.Герасимова

инициалы, фамилия

Красноярск 2021
Содержание

Введение.....	2
1 Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия сферы услуг на основе ключевых факторов.....	5
1.1 Понятие и этапы формирования стратегии развития предприятия сферы услуг.....	5
1.2 Характеристика ключевых факторов, влияющих на формирование стратегии развития	13
2. Стратегический анализ деятельности Красноярского филиала ПАО «Ростелеком»	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Организационно-правовая характеристика ПАО «Ростелеком».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Диагностика организационной среды предприятия сферы услуг	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Разработка стратегии развития ПАО «Ростелеком» с выделением ключевых факторов.....	Ошибка! Закладка не определена.
3 Рекомендации по совершенствованию стратегии развития предприятия сферы услуг ПАО «Ростелеком» на основе ключевых факторов	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Программно-целевой подход по совершенствованию стратегии развития предприятия ПАО «Ростелеком»на основе ключевых факторов.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Экономическая и организационная эффективность предлагаемых мероприятий	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	20
Список использованных источников	22
Приложение А	26
Приложение Б.....	Ошибка! Закладка не определена.

Изъята 2-3 глава ВКР

Введение

Российские компании в наши дни работают в постоянно меняющейся среде, требующей принципиально новых подходов к управлению бизнесом. Нестабильность экономической среды, обострение конкуренции, повышенный потребительский спрос на производимую продукцию, сокращение жизненного цикла продукции значительно усложняют процесс управления, а перспективы развития становятся все менее и менее предсказуемыми. Основная цель стратегии корпоративного развития - достижение конкурентоспособной в долгосрочной перспективе преимуществ, обеспечивающие их выживание, функциональность и развитие. Впрочем, как показывает практика большинства рыночных единиц, далеко не все отечественные компании готовы делать долгосрочные ориентиры развития.

Размер стратегических решений велик: выбор направлений деятельности, доказательство приоритетов в использовании ресурсов, поиск постоянных партнеров, организационные формы управления, способность использования ведущих сторон компании, сокращение неблагоприятных последствий, слабые стороны их деятельности и угроза внешней окружающей среде. Стратегический подход к решению задач корпоративного управления позволяет формировать альтернативные варианты развития. Сложность и многогранность проблемы разработки стратегии развития компании определили актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Цель выполнения квалификационной работы – теоретическое обобщение сведений о ключевых факторах развития предприятия и формирование на основе этих исследований стратегии для ПАО «Ростелеком».

Цель работы обусловила необходимость постановки и решения следующих задач, отражающих логическую структуру и последовательность ее достижения:

- изучить теоретические основы формирования стратегии развития предприятия сферы услуг на основе ключевых факторов;
- провести стратегический анализ деятельности предприятия;
- предложить рекомендации по разработке стратегии развития предприятия сферы услуг на основе ключевых факторов.

Объектом исследования является предприятие ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования является процесс формирования стратегия развития ПАО «Ростелеком».

Большой опыт в исследовании проблем стратегического менеджмента накоплен в зарубежных странах. Он нашел отражение в научных трудах И. Ансоффа, Б. Карлофа, П. Дойля, Г. Минцберга, Д. Миллера, М. Портера, Г. Саймона, Г. Стейнера, А. Стрикленда, А. Томпсона, А. Чандлера и других. В отечественной научной литературе вопросы стратегического управления и формирования стратегии развития предприятия нашли отражение в работах О.С. Виханского, В.А. Винокурова, Р.Д. Гаремыкина, А.П. Градова, П.В. Забелина и других.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 102 стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 18 рисунками; 24 таблицами; 2 приложениями. Список использованных источников включает в себя 46 источников.

1 Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия сферы услуг на основе ключевых факторов

1.1 Понятие и этапы формирования стратегии развития предприятия сферы услуг

Ключевым понятием стратегического управления - стратегия. Главная цель - приобретение долгосрочного конкурентного преимущества, которые гарантирует выживание, стабильную работу и развитие компании в ближайшем будущем. Чтобы стратегия была эффективной, она должна существовать и включать не только четкую расстановку приоритетов, но также распределение ресурсов и ответственности между исполнителями[20].

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

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 [17].

Стратегия развития организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств [39]. 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.

СТРАТЕГИЯ

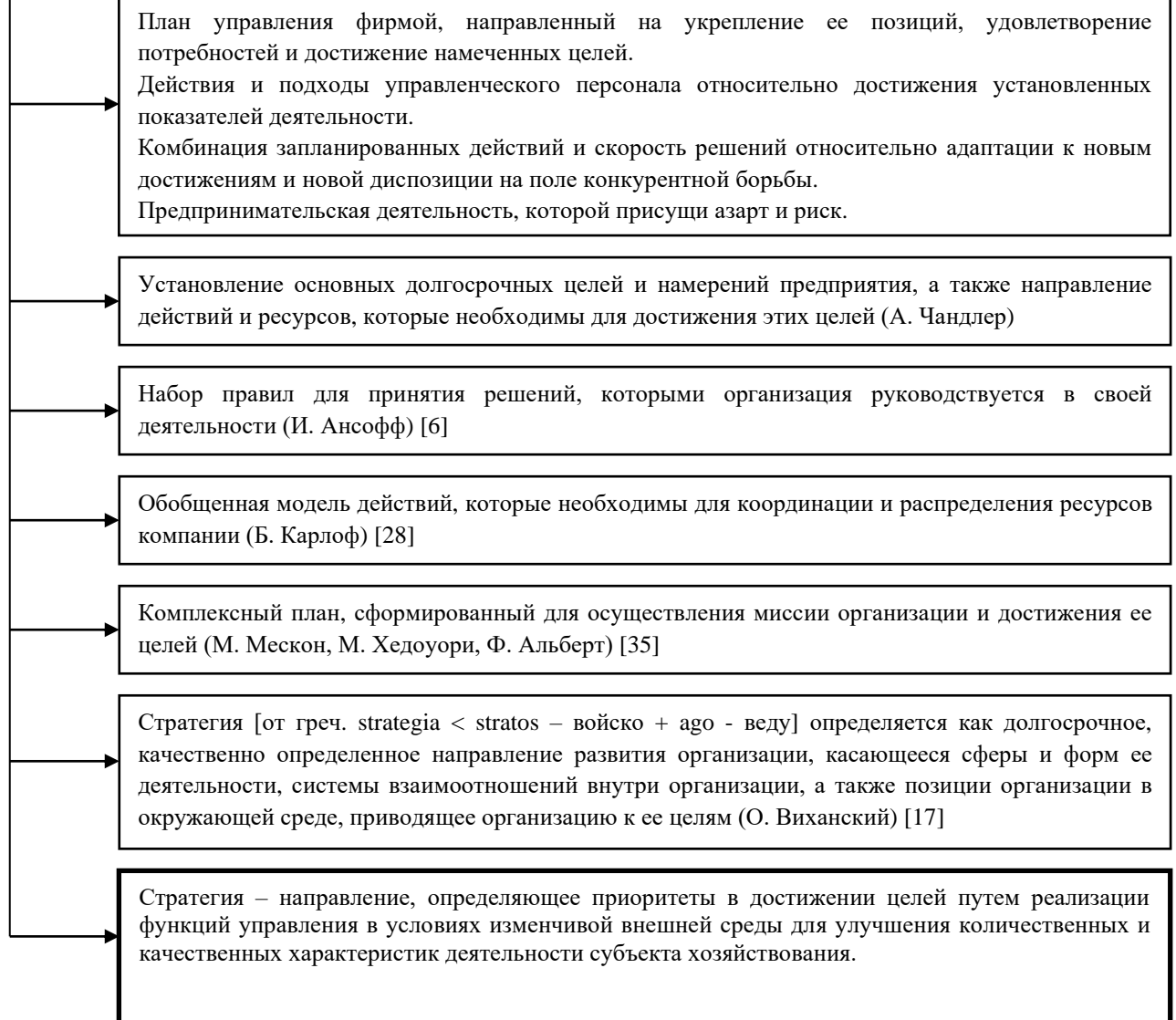


Рисунок 1.1 – Определение понятия «стратегия»

Классификация типов стратегии основана на структурировании факторов развития бизнеса. Общие стратегии развития включают стратегию лидерства, стратегию создания инновационной устойчивости, стратегию создания финансовой устойчивости и стратегию выхода из кризиса [18]. К функциональным стратегиям относятся: финансовая, маркетинговая, производственная и инновационная (рис. 1.2).

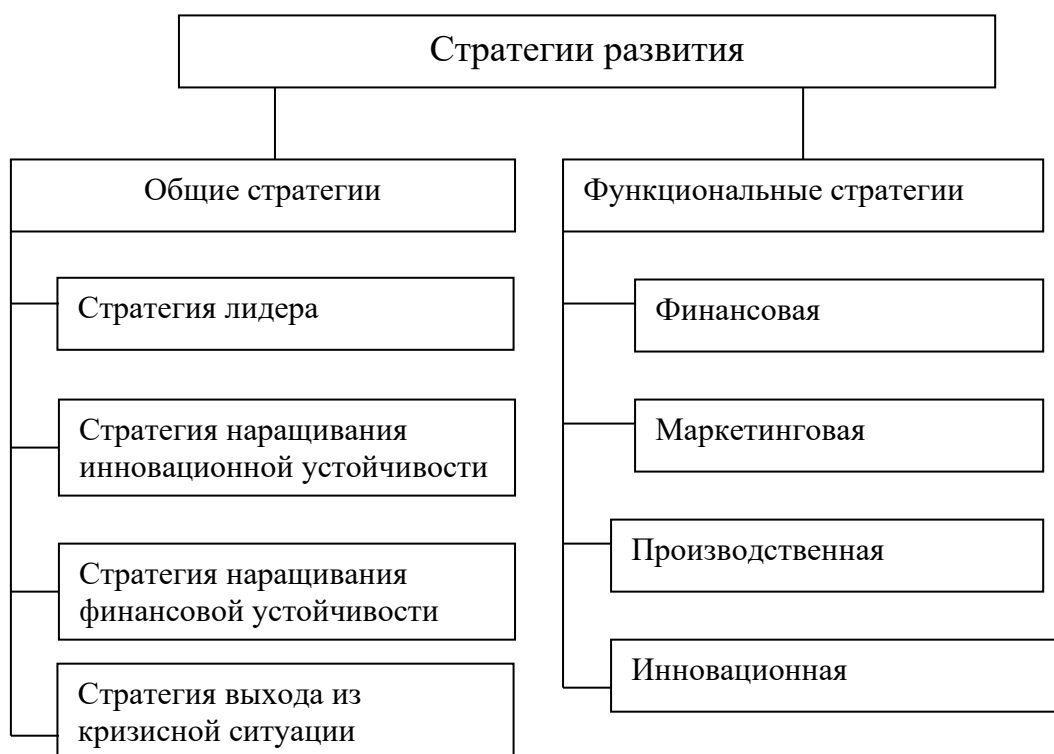


Рисунок 1.2 – Классификация стратегии развития [45].

Финансовая стратегия состоит из ряда правил, выполнение которых обеспечивает независимость от внешних источников финансирования и высокую платежеспособность компаний[16].

Финансовая стратегия с высоким коэффициентом финансовой устойчивости включает меры по повышению инвестиционной привлекательности компании. Привлечение консалтинговых фирм и университетов; Снижение рисков за счет диверсификации бизнеса; использование лизинговых планов; Оптимизация взаимоотношений с акционерами, обеспечивающая получение долгосрочной прибыли; Повышение эффективности использования собственного капитала; Увеличение доли собственных средств в общем оборотном капитале; с низким коэффициентом финансовой устойчивости - снижение уровня запасов и затрат (реализация неиспользуемого и устаревшего оборудования, материалов); Уменьшение суммы обязательств; использование возможности получения льготных кредитов для федеральных и региональных отраслевых и комплексных

программ развития; Улучшение налогового планирования; Повышение эффективности контроля затрат с целью их снижения [41].

Маркетинговая стратегия состоит из набора правил, которым следуют экономические субъекты при определении состава тем и направления развития рыночной инфраструктуры, а также при принятии решений об определении ассортимента конечных продуктов и услуг[32]. Маркетинговая стратегия с высоким коэффициентом рыночной устойчивости предполагает сбор необходимой информации о состоянии рынка и изучение потребностей потенциальных покупателей. обширное исследование рынка и адаптация продукции к вашим требованиям; Совершенствование мер по продвижению товарного рынка, разработка рекламной политики компании; Разработка мероприятий по улучшению социального имиджа компании; Повышение репутации и качества продукции; Увеличение удерживаемой доли рынка; с низким коэффициентом рыночной устойчивости - расширение ассортимента производимых товаров и услуг; Поиск новых каналов продаж; гибкая ценовая политика; Совершенствование процедур формирования обратной связи с рынком, изучение общественного мнения о разработке новых продуктов и услуг; Обслуживание и отслеживание проданных товаров [34].

Производственная стратегия - это набор правил, которыми промышленные компании руководствуются при принятии решений о приобретении и использовании факторов производства при производстве и продаже продукции [14].

Производственная стратегия с высоким уровнем устойчивости производства предполагает большую независимость от поставщиков. Увеличение степени обновления основных средств; внедрение нового оборудования и современных технологических процессов; сбор и анализ информации о потенциальных потребителях продукции; расширение ассортимента продукции в соответствии с требованиями рынка; снижение себестоимости продукции; улучшение качественных характеристик продукции;

развитие клиентского сервиса по продуктам; Сокращение отходов, лома; с низким коэффициентом промышленной устойчивости - повышение эффективности применяемых технологий за счет сокращения сроков реализации бизнес-процессов и внедрения технологических новинок; модернизация устаревшего оборудования; разработка автоматизированного управления запасами и производственно-материальным оборотом внутри производства; повышение эффективности использования устройства; внедрение многоуровневого контроля качества [12].

Инновационная стратегия - это набор правил, которым следуют промышленные компании, когда они принимают решения о внедрении технологических и продуктовых инноваций[15].

Инновационная стратегия с высоким коэффициентом инновационной устойчивости включает усовершенствование ранее освоенных продуктов и технологий. Создание, разработка и использование новых продуктов и процессов; Повышение качества технической и технологической базы производства; Повышение качества НИОКР; Реализация конкурентных преимуществ инновационного продукта на внутреннем и международном рынке с низким коэффициентом инновационной устойчивости - Повышение эффективности использования человеческого и информационного потенциала; улучшение организации и управления инновационной деятельностью; рационализация ресурсной базы; активация соотношения затрат и результатов в инновационном процессе; адаптация к узким сегментам рынка за счет выпуска новых или модернизированных продуктов с уникальными свойствами [9].

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 включает следующие основные этапы (рис. 1.3)[44].

Анализ внешней среды и анализ внутреннего потенциала компании позволяют нам учитывать внешние и внутренние факторы, способствующие и препятствующие развитию компании. На этом этапе проводится анализ макросреды и ближайшего окружения, сильных и слабых сторон компании, потенциальных возможностей и резервов для развития и финансового положения. Все это позволяет представить себе ситуацию, в которой сейчас находится анализируемая компания, и наметить путь, по которому она сможет в полной мере использовать возможности и минимизировать недостатки.

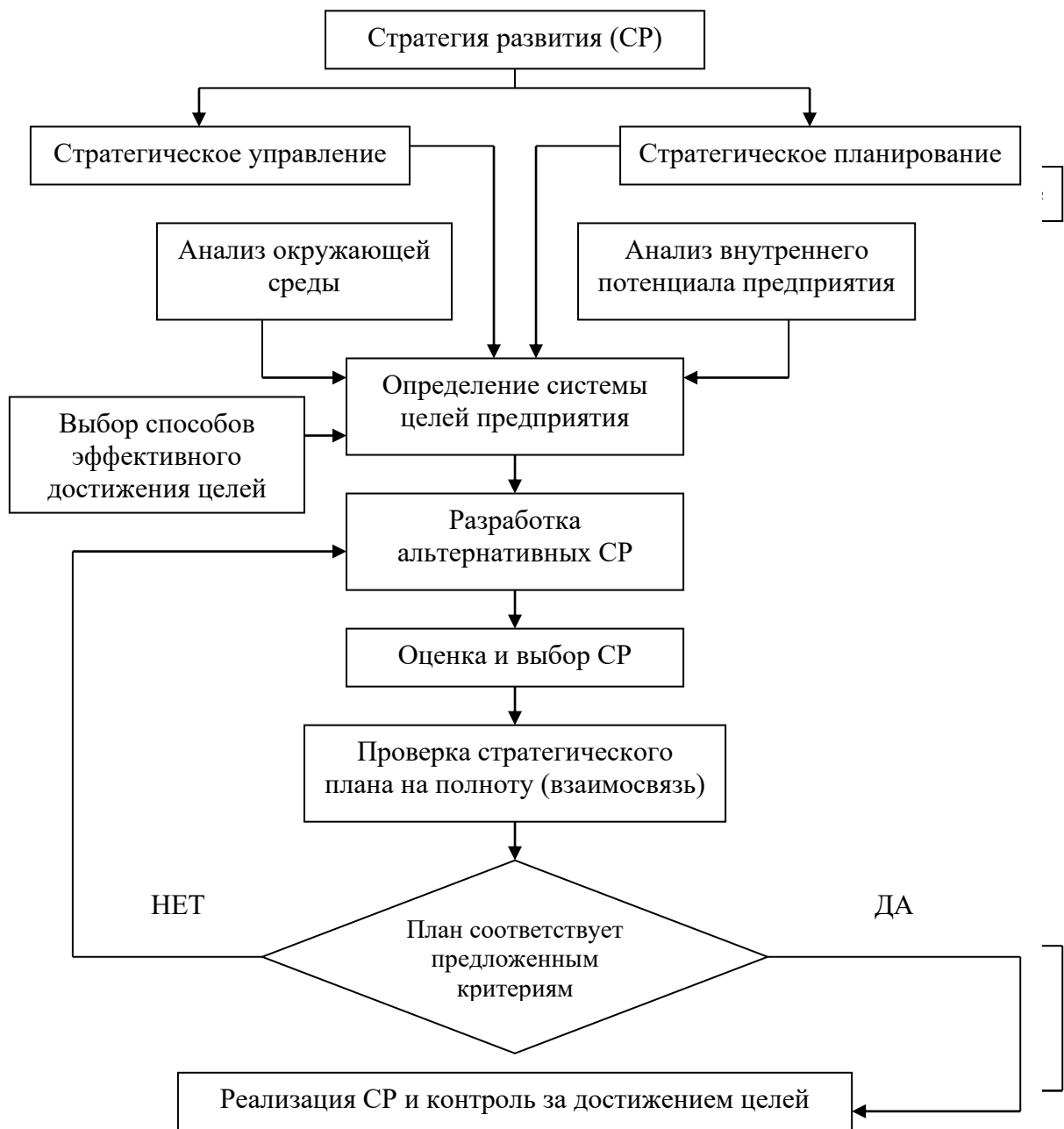


Рисунок 1.3 – Процесс разработки стратегии развития [13]

Этап «Определение целевой системы компании» включает определение миссии, определение целей для дальнейшего развития и определение путей и средств их достижения.

Постановка целей играет важную роль во взаимоотношениях компании с внешней средой, рынком и потребителем. [10]. 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 ставятся цели. Как показывает опыт многих отечественных компаний, этап целеполагания имеет решающее значение, так как после постановки целей развития компания концентрирует свои ресурсы на выполнении задач, соответствующих заданному направлению [37]. На этом этапе подготавливаются альтернативные стратегии и проводится первоначальное технико-экономическое обоснование эффективности каждой из предложенных альтернатив для предотвращения неэффективного использования ресурсов.

Этап «разработка стратегии» состоит из выбора множества возможных вариантов развития, формулирования общей стратегии и разработки бизнес-проектов, планов и программ для их дальнейшей реализации.

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

1. На стратегии развития бизнеса влияют изменения внешней среды. Вы можете сами формировать эти изменения своим активным влиянием или

реагировать в форме реакции (стратегия адаптации). Изменения во внешней среде, возможно, уже произошли или ожидаются только.

2. Стратегии предлагают возможность определить, как можно активировать существующие мощности, принимая во внимание существующие и ожидаемые в будущем сильные и слабые стороны, чтобы выполнить намерения компаний..

3. Стратегии развития бизнеса дают лишь общее направление, в котором развивается компания. Поэтому их следует дополнить тактическими мерами..

4. Целью стратегии корпоративного развития является создание устойчивого потенциала успеха с учетом преимуществ перед конкурентами.

Обратим внимание, что разработка стратегии корпоративного развития редко бывает чисто формальной, и сама стратегия должна постоянно адаптироваться с учетом меняющейся внешней среды и внутренних условий в организации.

Задача менеджмента компании - не только правильно сформулировать стратегию развития компании, но и выбрать правильный механизм ее реализации с учетом специфики бизнеса и внешней среды на рынке[46].

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

В первом случае («сверху вниз») стратегический план разрабатывается руководством компании и возвращается в качестве мандата всем 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 они обычно принимают во внимание положение компании на рынке, ее научную и техническую политику, а также этап

жизненного цикла, на котором находятся определенные продукты или услуги, предлагаемые компанией..

На этапе «реализации стратегии» компания реализует выбранный вариант развития. При этом реализация стратегии осуществляется с помощью ранее разработанных планов, которые взаимосвязаны и соответствуют содержанию общей стратегии по всем основным функциональным направлениям экономической деятельности компании. После завершения заключительного этапа процесса разработки стратегии должен быть введен в действие механизм контроля, который компания может использовать для оценки эффективности реализованной стратегии. Он должен содержать:

- 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 предполагает наличие системы обратной связи и, в зависимости от результатов, может использоваться для пересмотра миссии, стратегических целей или общей стратегии компании. Важным моментом при оценке эффективности является качество реализованной стратегии. Следовательно, все результаты процесса разработки и реализации стратегических решений должны быть измерены и оценены при реализации стратегии: технические, экономические, социальные, экологические и другие[24].

1.2 Характеристика ключевых факторов, влияющих на формирование стратегии развития

На разработку стратегии развития влияют ключевые факторы внешней и внутренней среды компании.

Внешняя среда компании характеризуется рядом характеристик:

1. Взаимозависимость факторов: изменение одного фактора влияет на другие.

2. Сложность: количество факторов, на которые компания должна реагировать.

3. Динамика: относительная скорость изменения окружающей среды;

4. Неопределенность: относительный объем информации об окружающей среде и уверенность в ее точности.

Состав внешней среды компании можно разделить на две группы факторов: прямые (микросреда) и косвенные (макросреда) воздействия. Это упрощает учет степени их влияния на деятельность компании.

Внешняя микросреда компании состоит из различных групп потребителей, поставщиков, посредников, конкурентов и контактных аудиторий (таблица 1.1). Эти факторы являются контролируемыми для компании, поскольку она сама выбирает поставщиков. Посредник; Партнер; определяет, кого он хочет видеть покупателем; Компания определяет для себя привлекательный рынок и выбирает конкурентов.

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

Факторы	Характеристика
А	1
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	Компании, которые помогают компании продвигать, продавать и распространять товары среди конечных потребителей. К ним относятся оптовые и розничные торговцы, логистические компании, компании по организации товаров (склад, транспортная компания), маркетинговые агентства (для исследования рынка, рекламы и т.д.) И различных финансовых посредников (банки, кредитные и страховые организации и т.д)
Конкуренты	Совокупность предприятий, поставляющих на рынок однотипные товары
Контактные аудитории	Любая группа людей, которые имеют реальный или потенциальный интерес к компании и могут и способны повлиять на способность компании достигать ее целей. В этот фактор микросреды входят: финансовые учреждения, СМИ, государственные органы, общественные организации, местное сообщество, общество в целом, внутренняя контактная аудитория (сотрудники и менеджеры компании).

Среда непрямого воздействия включает факторы, которые могут не иметь прямого непосредственного воздействия на сервисный бизнес, но впоследствии будут влиять на него. Внешняя макросреда компании состоит из демографической, экологической, экономической, технологической, политической, правовой, социальной и культурной среды (Таблица 1.2). Эти факторы невозможно контролировать (даже крупная компания не может повлиять на эти факторы).

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

Факторы	Характеристики	Пример
А	1	2
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 продукции и т.д.
Природные	Природные ресурсы, обеспечивающие сырьем промышленность и на которые оказывает воздействие деятельность человека	Обеспеченность ресурсами и их доступность для развития, 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	Позиция правительства по отношению к различным отраслям; состояние развития законодательства и его реализация в стране; Позиции политических партий на выборах, оценка результатов предстоящих

	обществе	выборов и др.
--	----------	---------------

Ключевые факторы внутренней среды можно разделить на три основные группы: ценностно-целевые установки, организационные компетенции и функциональные характеристики.

На мой взгляд, ценности, организационные навыки и функциональные характеристики являются основными механизмами эффективной разработки и принятия управленческих решений в процессе стратегического управления современными корпоративными структурами. Эти факторы имеют решающее значение для стратегического управления организацией в современных условиях [27].

Актуальность использования этих факторов подтверждается принципами стратегического управления в современных условиях. В частности, принцип качества преобразований содержит требование к высокому качеству организационных процессов внутри организации, которые необходимы для эффективной реализации программы стратегического плана[23].

В таблице 1.3 представлены примеры содержания каждой из групп ключевых факторов стратегического управления [30].

Таблица 1.3 — Содержание ключевых факторов стратегического управления

Группа ключевых факторов	Примерное содержание
Ценностно-целевые установки	<ul style="list-style-type: none"> – Ориентация на интересы клиентов и партнеров – Приоритет высокого уровня обслуживания – Приоритет оказания высококачественных услуг – Стремление быть лидером – Инновационная ориентированность

Организационные компетенции	<ul style="list-style-type: none"> – Культура внешней коммуникации – Высокая скорость и достоверность внутренней коммуникации – Аккумуляция уникального опыта сотрудников – Эффективная система мотивации сотрудников – Высокий уровень дисциплины сотрудников – Грамотная система регламентации деятельности – Эффективная система контроля – Эффективная система оперативного и долгосрочного планирования – Структурированность и иерархичность реализации управленческих решений
Функциональные особенности	<ul style="list-style-type: none"> – Эффективная логистика – Высокая скорость делового документооборота – Развитая технологическая база – Налаженная система материально-технического снабжения – Уникальные технологии – Разработки в сфере информационных технологий – Опыт международного сотрудничества

Цели, ориентированные на ценность, представляют собой серию идей и принципов, которые определяют характер и направление стратегического развития компании. На практике основные цели компании, основанные на ценностях, отражаются в миссии, видении и общих целях компании, а также могут быть изложены в нормативных актах и других документах компании. Цель этой группы ключевых факторов - направить сотрудников компании на достижение общих целей и гармоничное развитие философии и ценностей компании.

Организационные компетенции включают в себя навыки и способности организации, которые определяют качество управленческих отношений в компании. Важной характеристикой этой группы факторов является то, что они возникают из-за личных качеств и профессиональных навыков конкретного руководителя. Таким образом, личность менеджера, принимающего управленческие решения на всех уровнях управления, является важной частью успеха компании.

Функциональные характеристики включают навыки и способности организации, которые создают ресурсную базу для создания конкурентного преимущества в определенной функциональной области или отделе. Функциональные характеристики могут быть представлены различными аспектами деятельности организации, которые могут успешно применяться на практике и повышать общую эффективность компании. Возможности также могут включать уникальные способы решения проблем в определенной сфере деятельности [19]. Следует отметить, что данная группа факторов не приравнивается к конкурентному преимуществу, а рассматривается как потенциальная основа для его формирования.

Основой для выработки рекомендаций по повышению эффективности стратегического управления на основе ключевых факторов являются эталонные ключевые факторы стратегического управления (таблица 1.4). Их особенность заключается в том, что они подходят для использования в любой отрасли и сфере деятельности[22].

Таблица 1.4 — Эталонные ключевые факторы стратегии развития предприятия

Ценностно-целевые установки	Организационные компетенции	Функциональные особенности
<ul style="list-style-type: none"> - Ориентация на интересы клиентов и покупателей - Инновационная ориентированность - Ценность персонала организации 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокая скорость и достоверность внутренней коммуникации - Этичность культуры внешней коммуникации - Структурированность и иерархичность реализации управленческих решений 	<ul style="list-style-type: none"> - Налаженная система эффективного материально-технического снабжения - Факторы, определяющие скорость основного процесса (эффективная логистика, электронный документооборот и др.) - Факторы, определяющие уникальность продукта компании (уникальные технологии, уникальные особенности персонала, уникальность организационной культуры и др.)

Анализируя историю успешного развития ряда зарубежных компаний можно отметить, что процесс стратегического управления в каждой из этих компаний основывается на определенных факторах, которые обеспечивают формирование устойчивых конкурентных преимуществ. (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 — Ключевые факторы успешного стратегического управления [29]

Таким образом, использование ключевых факторов внешней и внутренней среды при разработке стратегии приводит к долгосрочным устойчивым конкурентным преимуществам.

Заключение

Целью выпускной квалификационной работы было предложить меры по совершенствованию разработки конкурентной стратегии Красноярского филиала ПАО «Ростелеком». Эта цель была достигнута путем решения поставленных задач.

Первой задачей было раскрыть формирования стратегии развития предприятия сферы услуг на основе ключевых факторов. Рассмотрены методологические основы формирования стратегии. В результате мы обнаружили, что успешная стратегия деятельности организации заключается в своевременном учете возможности положительного и отрицательного развития компании на целевом рынке и оценке вероятных последствий.

Второй задачей было проведение стратегического анализа деятельности предприятия. Задача менеджера - распознавать возможные недостатки хорошей организации и пытаться получить максимальную экономическую выгоду из плохой ситуации. В этом случае определение профессионально разработанной эффективной стратегии развития организации является обязательным условием ее эффективного функционирования.

Следующей задачей стало провести оценку разработки стратегии предприятия. В ходе работы удалось проанализировать результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия ПАО «Ростелеком» и сделать выводы о том, что организация развивается успешно, что видно по основным финансовым показателям. С помощью анализа БКГ, можно определить, что лидирующие позиции занимают услуги связи и Интернет. При ценообразовании на услуги используется методология ценообразования. Он основан на подходе «средние затраты плюс прибыль». Этот метод подходит для этого бизнеса, потому что он прост и не занимает много времени.

Анализ конкурентоспособности показал, что ПАО «Ростелеком» не последний на рынке услуг в г. Красноярске, что свидетельствует о рациональном использовании ресурсов компании. В политике продаж

компания отдает предпочтение информационным мероприятиям, таким как проведение различных акций и участие в конкурсах, которые могут повысить конкурентоспособность и привлечь большее количество клиентов.

Текущая стратегия развития ПАО «Ростелеком» была охарактеризована на основе анализа SNW, анализа привлекательности стратегических направлений бизнеса и других анализов. Если были выявлены недостатки (инвестиционная политика и маркетинг: небольшой набор услуг, отсутствие регулярной рекламной деятельности) и преимущества (кадровая и инновационная политика: низкие колебания, высокая технологическая база) действующей стратегии, методический подход к разработке конкурентоспособной предложена стратегия для ПАО «Ростелеком».

Финальной задачей, было сделать соответствующие выводы и предложить рекомендации по разработке стратегии, которая поможет повысить эффективность деятельности предприятия на рынке, по сравнению с ее конкурентами. На основе выявленных недостатков и преимуществ текущей стратегии была разработана комбинированная стратегия, которая ставит цель увеличения прибыли за счет расширения продуктовой линейки и улучшения маркетинговой деятельности. Для достижения этой цели были предложены следующие мероприятия: специальные предложения, дополнительные услуги, акции. Разработан алгоритм разработки и реализации стратегии (поэтапно) и оценена социально-экономическая эффективность предложенных мер, в результате чего мы наблюдаем, что компания получает дополнительную прибыль, то есть цель разработана комбинированная стратегия.

В целом можно считать цель выпускной квалификационной работы достигнутой, все задачи решенными.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. - Москва: Эксмо, 2016. - 32 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч.: по состоянию на 01 мая 2016 г. – Москва: Омега-Л, 2016 -912с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: по состоянию на 01 мая 2016 г. - Москва: Омега-Л, 2016 -423с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 01 мая 2016 г. - Москва: Омега-Л, 2016 -520с.
5. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий /Ф.Аналоуи. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 396 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление/И.Ансофф.- Москва: Экономика, 2012. — 519 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия /И.Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер 2013 г. - 416 стр.
8. Антикризисное управление: учебник / под ред. проф. Э.М. Короткова. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 620 с.
9. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: учеб. пособие./И.В.Афонин – Москва: Дашков и К°, 2012. – 456 с.
10. Батов Г.Х. Концепция устойчивого развития в системе формирования производственных комплексов региона / Г.Х. Батов, М.А. Шержев. – Нальчик: Издательство КБНЦ РАН, 2010. – 144с.
11. Бережнов Г. В. Управление изменениями / Г. В. Бережнов // Российское предпринимательство. - 2013. - № 12. - С. 54-57.
12. Бовин А.А. Управление инновациями в организации : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович.- Москва: Омега-Л, 2011.- 415 с.
13. Большаков А.С. Менеджмент: стратегия успеха /А.С.Большаков. – Санкт-Петербург: Литера, 2011. – 415 с.

14. Боумен К. Основы стратегического менеджмента /К.Боумен. – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 175с.
15. Вертакова Ю.В. Управление инновациями: теория и практика : учеб.пособие / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко.- Москва: Эксмо, 2012.- 432 с.
16. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство /Х.Виссема – Москва: Финпресс, 2010. – 272с.
17. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник /О.С. Виханский — Москва: Гардарика, 2011. – 296с.
18. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент /О.Д.Волкогонова. – Москва: Форум ИНФРА-М, 2013. - 254 с.
19. Вольский, А. Инновационный фактор обеспечения устойчивого экономического развития / А. Вольский // Инновационная деятельность. - 2014 - №1. С.4-12.
20. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: учебник / А. П. Панкрухин, А. Л. Гапоненко. – Москва: Омега-Л, 2011. – 286 с.
21. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 511 с.
22. Гуриева Л. Стратегия устойчивого развития региона /Л. Гуриева // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 2. - С. 46-57.
23. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности для промышленных предприятий и практика их применения [Электронный ресурс] /О.Данилин – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/principyu-razrabotki-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-dlya-promyshlennyh-predpriyatiy-i>.
24. Дударев А.С. Факторы устойчивого экономического развития / А.С. Дударев // Предприниматель. - 2013. - № 8. – С. 56-59.
25. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва: Издательство Московского психолого-социального института, 2011. – 208 с.

26. Жизнин С.З. Как создать устойчивое предприятие. / С.З. Жизнин, В.И. Крупное // Предприниматель. - 2011. - № 4 — с. 17.
27. Зеленин Д. Как внедрить систему ключевых показателей /Д.Зеленин // Управляющий партнер ЗАО «ПиЭмТим» – 2012. - №2. - С. 5-6.
28. Карлоф Б. Деловая стратегия/ Б.Карлоф. – Москва: Экономика, 2011. – 239 с.
29. Куюков А.В. Содержание и характеристики ключевых факторов стратегического управления предпринимательскими структурами/ А.В.Куюков, Л.С.Савченко // Управленческое консультирование - 2013— №7. — С.21 -26.
30. Куюков А.В. Роль ключевых факторов стратегического управления в компании ПАО «Атлант» /А.В.Куюков // Управленческое консультирование - 2013— №11. — С.36 -42.
31. Малин А.С. Исследование систем управления: учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин. – Москва: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2013. – 399 с.
32. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник /Ю.А.Маленков– Москва: Проспект, 2012. – 224с.
33. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций /В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 288с.
34. Минцберг Г. Школы стратегий: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. — Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 331 с.
35. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – Москва: Дело, 2012. – 702 с..
36. Пужаев А.В. Управленческие решения : учебное пособие / А.В. Пужаев.- Москва: КНОРУС, 2012.-192 с.
37. Салитов Л.Р. Устойчивое развитие и качество экономического роста / Л.Р. Салитов.// Экономические науки. – 2013. –№11 (48). – С. 140-146.
38. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] - Режим доступа :<http://www.krasstat.gks.ru/>.
39. Степанова Т.А. Формирование стратегии развития предприятия в условиях изменчивой внешней среды [Электронный ресурс]/Т.А.Степанова -

Режим доступа : <http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/12925/1/Stepanova%20Т.А.pdf>

40. Томпсон-мл. А.А.. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа /А.А.Томпсон мл, Ш.А.Дж. Стрикленд– Москва: Вильямс, 2009. – 928 с.

41. Уваров В.В. Стратегический менеджмент: из прошлого к будущему: учебное пособие/ В.В. Уваров, А.А. Лаптев.- Москва: Дело и Сервис,2014.- 208с.

42. Управление системой ключевых показателей эффективности [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.cfin.ru>.

43. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Дело, 2012. – 448 с.

44. Черкасова О.В. Разработка стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / О.В.Черкасова– Режим доступа: <http://economy-lib.com/razrabotka-strategii-razvitiya-predpriyatiya>

45. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и зарубежом. - 2012. - №6. – С. 34-40

46. Юнь О. Устойчивое развитие предприятия в современных условиях / О. Юнь // Экономист - 2012. - № 9. - С.49.

Приложения

Приложение А

Анализ структурных недостатков в ПАО «Ростелеком»

Симптомы структурных недостатков	Ваша организация	
	Да	Нет
<p>1) Заметно ли Вам плохое моральное состояние и слабая мотивация? Если да, то возможные причины этого предлагаются в следующих вопросах:</p> <p>o Кажутся ли Вам решения не последовательными, не соотнесенными со стандартными правилами и критериями?</p> <p>o Понимают ли сотрудники, чего от них хотят и каким образом может быть определен их вклад?</p> <p>o Могут ли являться отдельные работники объектом конкурентного давления других сотрудников из-за того, что нет стандартных правил определения приоритетов?</p> <p>o Есть ли сотрудники, имеющие слишком большую нагрузку из-за того, что они выполняют работы, которые следовало бы выполнять другим?</p>	<p>1</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>3</p>	<p>4</p> <p>5</p> <p>0</p> <p>4</p>
<p>2) Запаздывает ли принятие решения, является ли оно недостаточно качественным? Если да, то возможные причины этого предлагаются в следующих вопросах:</p> <p>o Поступает ли жизненно важная информация к сотрудникам, принимающим решения, с опозданием (возможно, из-за чрезмерно развитой иерархии)? Изолированы ли те, кто принимает решения, в своих структурных подразделениях организации из-за отсутствия адекватных средств координации их деятельности?</p> <p>o Перегружены ли сотрудники, которые принимают решения, из-за того, что они не способны передать другим часть своих полномочий?</p>	<p>2</p> <p>1</p>	<p>3</p> <p>4</p>
<p>3) Верно ли, что у вас нет адекватных процедур для оценки результатов решений, принятых в прошлом подобных тем, которые принимаются сейчас? Имеют ли место заметные конфликты и недостаточность координации? Если да, то возможные причины, связанные со структурой, предлагаются в следующих вопросах:</p> <p>o Имеют ли отдельные сотрудники или группы сотрудников конфликтные цели, не связанные с общей политикой организации в отношении целей и приоритетов?</p> <p>o Были ли упущены возможности координации деятельности определённых групп с помощью создания бригад или использования других механизмов связи?</p> <p>o Участвуют ли сотрудники, выполняющие производственную работу, в планировании?</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>4</p>

4) Возрастают ли расходы (независимо от инфляции), особенно в административной сфере? Возможные причины, связанные со структурой:		
o Считаете ли Вы, что в вашей организации слишком много «вождей» по сравнению с числом «индейцев»?	0	5
o Считаете ли Вы, что имеется слишком много канцелярской работы и процедур, отвлекающих от производительного труда и требующих дополнительного административного штата?	1	4
o Считаете ли Вы, что организация не реагирует новаторски на изменение обстоятельств? Возможно, причины этого связаны со структурой?	5	0
o Есть ли у вас специалист, который следит за изменениями некоторых факторов окружающей среды и способствует организационным нововведениям?	0	5
o Является ли поддержка вышестоящими органами нововведений и планирования изменений достаточной?	1	4
Имеет ли место недостаточная и неправильная координация между сотрудниками, которые отвечают за новые рынки сбыта, и теми, кто разрабатывает способы насыщения этих рынков (например, между сбытом и исследовательской работой)?	0	5

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 развития предприятия сферы услуг на основе
ключевых факторов
(на материалах ПАО «Ростелеком»)

Научный
руководитель


подпись, дата

кан.экон.наук, доцент

должность, ученая степень

Е.А.Герасимова

инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

451622487

номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО

номер группы

Ю.С.Шмырина

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Е.А.Герасимова

инициалы, фамилия

Красноярск 2021