

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

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

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Тема: «Стратегическое управление деятельностью предприятия
сферы услуг »

Научный
руководитель

подпись, дата

зав.кафедрой, д-р экон.наук

должность, ученая степень

А.Н. Чаплина

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

431623610

номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО

номер группы

Р.С. Михайлова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

А.Н. Чаплина

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы стратегического управления деятельностью предприятия сферы услуг	8
__1.1 Основные понятия и положения стратегического менеджмента как типа управления.....	8
__1.2 Разработка стратегии организации и оценка ее эффективности	12
__1.3 Методы стратегического анализа, выбора и разработки стратегии	33
Заключение	41
Список использованных источников	45

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

Введение

Проблемы экономики России делают крайне актуальным решение задач эффективной организации развития предприятий сферы услуг, без решения которых невозможно обеспечение скорейшего выхода из кризиса и перехода к устойчивому развитию предприятий сферы услуг в будущем.

По нашему мнению, при разработке научно-обоснованных стратегий устойчивого развития предприятий сферы услуг с учетом приоритетов, проблем и особенностей предпринимательской деятельности не обойтись и без принципиально новых экономико-организационных механизмов.

На сегодняшний день существует целый ряд как общих, так и специфических проблем, которые тормозят, а в некоторых случаях вообще делают невозможным устойчивое развитие предприятий сферы услуг в РФ. К наиболее значимым проблемам относятся: высокая ресурсоемкость оказания услуг; недостаточный внутренний спрос на продукцию; недостаток квалифицированной рабочей силы; недостаток инвестиций; отсутствие современных технологий и моральное устаревание собственных, и, как следствие сложность конкуренции с иностранными компаниями.

Процесс перехода к устойчивому развитию предприятий сферы услуг связан с определенными проблемами и противоречиями. Но если основой стратегий устойчивого развития предприятий сферы услуг станут новые экономико- организационные механизмы, позволяющие оказывать влияние на устойчивость предприятий сферы услуг, то это должно способствовать обеспечению стабильности их развития.

В существующих условиях стабильность развития экономики РФ и предприятий сферы услуг возможна только при выборе эффективной стратегии развития предприятий сферы услуг, которая позволит найти баланс между получением прибыли, сохранением окружающей среды и социальной ответственностью. Используя именно такую стратегию, предприятия сферы

услуг способны повысить конкурентоспособность своей деятельности и встать на путь устойчивого развития.

В связи с изложенным выше, можно утверждать, что разработка стратегии устойчивого развития предприятий сферы услуг, является чрезвычайно актуальной и важной задачей.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке и научном обосновании теоретических и методических положений формирования стратегии устойчивого развития предприятий сферы услуг.

В рамках цели исследования были поставлены и решены следующие основные задачи:

- определить сущность и содержание понятия «устойчивое развитие»;
- рассмотреть факторы устойчивого развития предприятий сферы услуг;
- изучить управление устойчивым развитием предприятий сферы услуг в современных условиях;
- описать алгоритм определения уровня устойчивого развития предприятий сферы услуг;
- рассмотреть целесообразность формирования стратегии устойчивого развития ООО «ЛесСтройИнвест»
- провести разработку программы стратегии устойчивого ООО «ЛесСтройИнвест».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы являются предприятия сферы услуг.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются управленческие отношения, возникающие при разработке стратегии устойчивого развития предприятия сферы услуг.

Наиболее значимыми научными результатами, разработанными в выпускной квалификационной работе, являются:

1. Разработаны этапы формирования стратегии развития предприятия сферы услуг с учетом пандемии;

2. Разработан механизм обеспечения устойчивого развития предприятия сферы услуг;

3. Сформирована система показателей устойчивого развития предприятия сферы услуг;

4. Разработан научно-обоснованный алгоритм построения стратегии устойчивого развития предприятия сферы услуг.

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы выступают общенаучные методы эмпирического и теоретического исследования: системный подход, логический анализ и синтез, формализация, классификация, измерение, сравнение, моделирование, прогнозирование; экономико-статистические методы обработки информации.

Информационная база исследования. В работе будут использованы официальные материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, публикации международных и российских научных изданий, материалы зарубежных и российских научных конференций по исследуемой проблеме, данные информационной сети Интернет, а также результаты исследований и расчетов автора выпускной квалификационной работы.

Проблемы управления устойчивым развитием общества и экономики входили в круг научных интересов представителей самых разнообразных школ и направлений: И. Ансоффа, А. Арона, Д. Белла, З. Бжезинского, Дж. Гэлбрейта, Дж. М. Кейнса, О. Конта, К. Маркса, М. Портера, А. Смита, Г. Спенсера, О. Тоффлера, Й. Шумпетера, Ж. Эллюля.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основного содержания, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы составляет 93 страницы без приложений. Список использованных источников включает 50 источников.

1 Теоретические основы стратегического управления деятельностью предприятия сферы услуг

1.1 Основные понятия и положения стратегического менеджмента как типа управления

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, включающим основополагающие разделы и дисциплины теории фирмы: экономику организации, функциональный и специализированный менеджмент, маркетинг и корпоративные финансы, информационные технологии и т.д. Как научная дисциплина стратегический менеджмент постоянно развивается и до настоящего времени нет однозначного видения многих его составляющих. При этом практика стратегического менеджмента на уровне хозяйствующего субъекта носит скорее индивидуальный характер, что существенно затрудняет его системное изучение, методологию и методику преподавания [33].

Стратегический менеджмент – деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям [27]. Задача стратегического менеджмента состоит в достижении целей организации путем оптимального использования ее внутренних переменных (существующего потенциала) с учетом факторов внешней среды и приведении потенциала организации в соответствие с требованиями изменяющейся внешней среды для обеспечения конкурентоспособности и эффективного функционирования в будущем [34].

Принципы стратегического менеджмента – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. К ним относятся (табл. 1.1):

Таблица 1.1 - Принципы стратегического менеджмента [7]

Принцип	Характеристика
Единство направления	Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления.
Научность	Применение достижений системного, ситуационного походов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач.
Доминантность	Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров.
Экономичность и эффективность	Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.
Подчиненность	Интересы, одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации.
Пропорциональность в управлении	В зависимости от конкретных условий, обеспечивающие реализацию целей организации, рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.
Мотивация персонала	Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Было установлено, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, есть результат сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.
Разделение труда	Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия. Стратегический менеджмент ставит перед организацией две группы задач: краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение, и стратегические.
Корпоративность	Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала, а гармония интересов в свою очередь способствует достижению намеченных организацией целей.

Стратегический менеджмент компании выражается в пяти основных функциях – планирование стратегии, организация выполнения стратегических планов, координация действий по реализации стратегических задач, мотивация на достижение стратегических результатов, контроль выполнения стратегии (рис.1.1). Планирование стратегии включает в себя такие подфункции как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует составлению стратеги-ческих планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов

функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска [36].



Рисунок 1.1 – Функции стратегического менеджмента [37]

В прогнозировании традиционно используются три измерения – время (горизонт прогнозирования), направление (тенденции будущего), величина (существенность перемен). Разработка стратегии включает три основных элемента (рис.1.2) [30]:

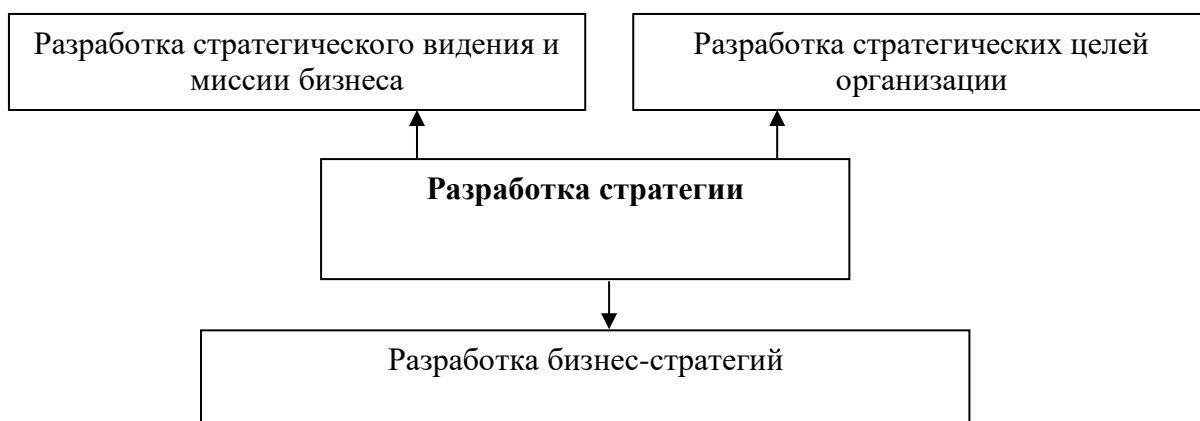


Рисунок 1.2 – Элементы разработки стратегии [30]

Бюджетирование заключается в составлении стоимостной оценки разработанной стратегии и распределении ресурсов, необходимых для ее реализации. Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию. Координация действий

менеджеров по формированию и реализации стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления. Мотивация связана с разработкой системы стимулов, побуждающих менеджеров, работников и целых подразделений организации к достижению поставленных стратегических задач. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов, в выявлении ошибок и отклонений от принятых стратегий и политик предприятия и своевременной корректировке этих отклонений [6].

Стратегическое управление – процесс принятия и реализации стратегических решений, основанных на сопоставлении ресурсного потенциала организации с возможностями внешнего окружения. Назначение стратегического управления – своевременное и адекватное реагирование на изменения внешней среды [33]. Логика стратегического управления состоит в поиске ответов на три вопроса:

- какое положение предприятия в настоящее время? (проводится стратегический аудит);
- где оно хочет быть через год, три, пять лет? (метод прогнозирования и определения стратегических целей);
- как достигнуть желаемого положения? (стратегическое планирование и разработка долгосрочных программ) [20].

Например, блок стратегий А. Томпсон и А. Стрикленд называют маркетинговыми стратегиями. Эти стратегии реализуются в ходе противостояния организации другим субъектам бизнеса. Сущность этого типа заключается в приведении в соответствие стратегии с окружающей средой [34]. Ф. Котлер предлагает различные варианты стратегий для рыночных лидеров, претендентов на лидерство, последователей, обитателей рыночных ниш [19]. Г. Минцберг выделяет множество стратегий: плановые, предпринимательские, идеологические, зонтичные, процессуальные, несвязанные, консенсуса, навязанные [24].

Следовательно, стратегический менеджмент на сегодняшний день – это не только разработка программы развития, но и принятие, а также выполнение стратегических решений. Сущность стратегического менеджмента выражается в методологии и организации управления в условиях нестабильности среды, в технологиях, моделях, парадигме и концепции партисипативного управления.

1.2 Разработка стратегии организации и оценка ее эффективности

В настоящее время перед любой организацией довольно часто встает проблема выбора дальнейшего направления деятельности и разработки долгосрочной стратегии, которая бы позволяла достичь поставленных целей, учитывая возможности и ресурсы организации в сложившихся условиях внешней среды.

Стратегия (в переводе с греческого означает «stratos» - войско и «ago» - веду) – это обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях [16]. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды, изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов (таблица 1.2) [5].

Таблица 1.2 - Некоторые определения понятия «стратегия», отражающие усложняющийся характер развития подходов по стратегическому управлению

Определение стратегии	Автор	Основной подход
Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы её действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и \ или начнет осуществлять

Определение стратегии	Автор	Основной подход
Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г., Д. Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г. и др.	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контролем по эффективности достижения стратегических ориентиров
Стратегия, как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным лицам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)

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 организациям, действующим на данном рынке. Классификация стратегий организаций представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Классификации стратегий организаций

№ п/п	Виды стратегий	Автор
1	Стратегия поведения фирмы на рынке, стратегия охвата рынка, стратегия разработок новых товаров, ресурсная стратегия; стратегия ценообразования, стратегия распространения товаров, стратегии стимулирования сбыта товаров, стратегия рекламы товара	Ф. Котлер

№ п/п	Виды стратегий	Автор
2	Ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури
3	Брюс Д. Хендерсен, основатель Бостонской консалтинговой группы, предложил «Матрицу БКГ», выделив 4 типа товаров (рынков, направлений деятельности) организации – «трудные дети», «звезды», «дойные коровы», «собаки» – и предложил для каждого из них стратегии поведения	Брюс Д. Хендерсен
4	Жан-Жак Ламбен углубляет и расширяет отдельные вопросы формирования рыночной стратегии фирмы: матрицу БКГ он дополнил траекториями фирм, добившихся успеха, и неудачников	Жан-Жак Ламбен
5	Продуктово – рыночная стратегия, стратегия маркетинга, конкурентная стратегия, стратегия управления набором отраслей, стратегия нововведений, стратегия капиталовложений, стратегия развития фирмы, стратегия поглощения других производств, стратегия зарубежного инвестирования	И. Н. Герчикова
6	Авторы книги «Портфель конкуренции и управления финансами» отмечают, что каждая фирма осуществляет полистратегический поиск, т.е. применяет две стратегические установки – на монополизацию рынка и на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка по законам конкуренции. Отражением такого положения и является интеграционная стратегия, базирующаяся на понимании фирмами динамики соотношения «конкуренция – монополия»	Под редакцией Рубина Ю.Б.
7	Стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации, стратегия оптимальных издержек, сфокусированная стратегия, основанная на низких издержках, и сфокусированная стратегия, основанная на дифференциации продукции	М. Портер
8	Выделяют стратегии: наступательные, оборонительные, вертикальной интеграции и конкурентные	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд
9	Выделяет стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста и стратегии сокращения	О.С. Виханский

Существует множество видов стратегий, которые применяются в деятельности организаций. Наиболее часто в литературе встречаются следующие признаки классификации стратегий: по срокам реализации, по видам деятельности, в зависимости от стадии жизненного цикла организации, в зависимости от позиции, занимаемой организацией на рынке, по направлениям развития фирмы и др. [10] В экономической литературе выделяется ряд стратегий, которые можно сгруппировать в три основных вида: общая конкурентная и функциональная, как представлено на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Виды стратегий

По направлениям развития фирмы, стратегии могут классифицировать следующим образом – рисунок 1.4.

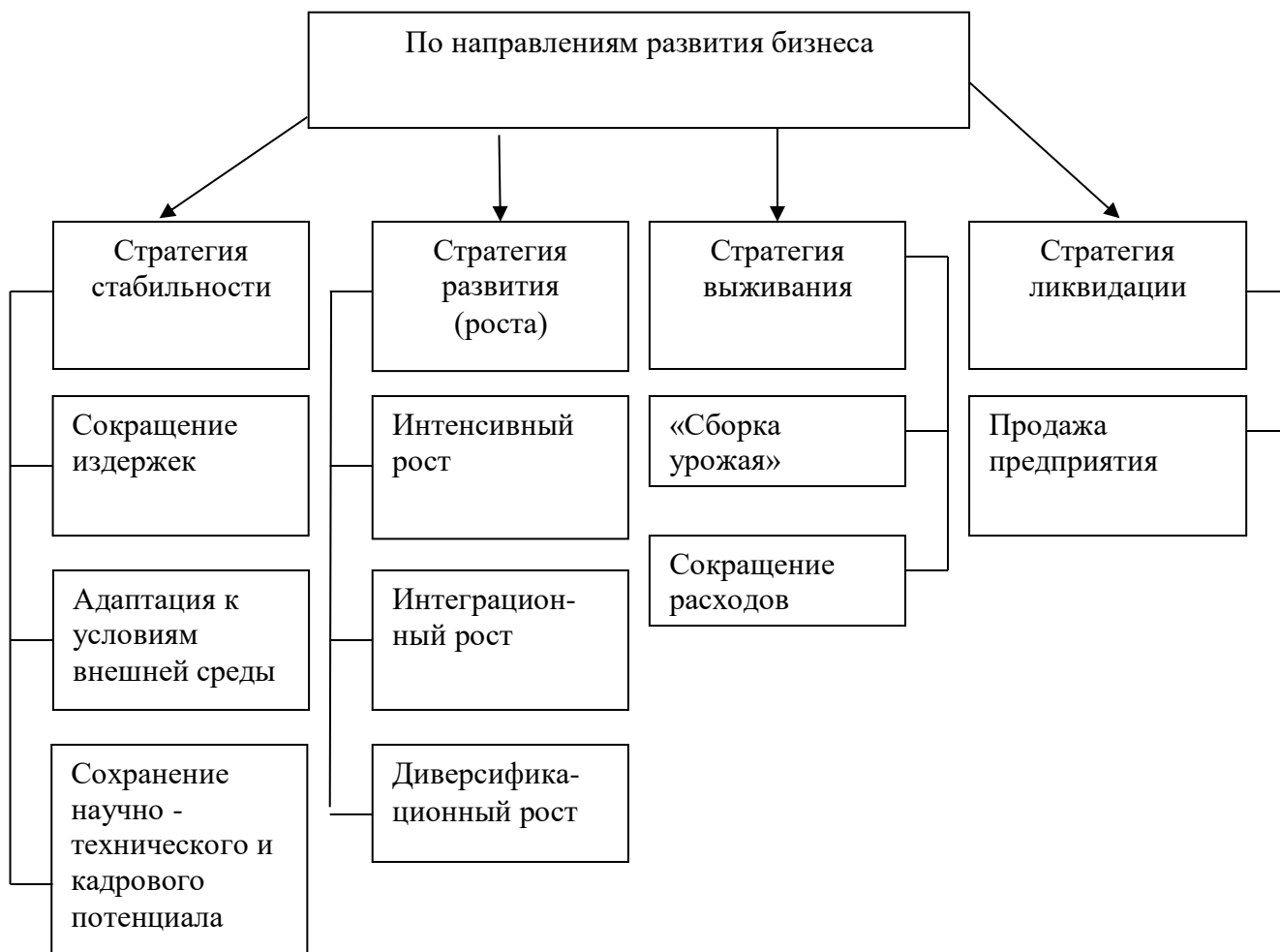


Рисунок 1.4- Классификация стратегий по направлениям развития бизнеса,

[9]

В рамках выпускной квалификационной работы более детально рассмотрим стратегии развития организации. Стратегия развития является одной из базовых стратегий и выражает стремление к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности деятельности организации. В рамках стратегии развития могут быть реализованы три направления роста, как представлено на рисунке 1.5.

Каждая из стратегий развития может быть реализована через ряд различных стратегических альтернативы. Интенсивный рост. К стратегии интенсивного роста прибегают в тех случаях, когда организация не до конца

исчерпала возможности своей продукции на «естественном» базовом рынке.

Существуют следующие альтернативы:



Рисунок 1.5 - Типология стратегий развития, [7]

1 Стратегия проникновения на рынок (стратегия ограниченного роста) заключается в увеличении или сохранении объема продаж имеющейся продукции на существующих рынках. Этого можно достичь следующими способами: развитие первичного спроса (увеличение размера рынка путем расширения первичного спроса); увеличение доли рынка (рост объема продаж за счет привлечения покупателей марок-конкурентов посредством увеличения расходов на составляющие маркетинга - микс); «приобретение» рынков (значительное увеличение доли рынка путем приобретения другой компании или создания совместной организации); защита рыночной позиции (сохранение достигнутой рыночной позиции посредством корректировки маркетинга - микс); рационализация рынка (изменение обслуживаемых рынков в целях снижения затрат или увеличения эффективности маркетинга); организация рынка (воздействие на уровень конкуренции в отрасли с целью повышения экономической жизнеспособности).

2. Стратегия развития рынков предполагает усилия организации по увеличению объемов продаж существующих товаров на новых или будущих рынках. Существует 4 подхода для достижения этой цели [33]: освоение невыраженных потребностей обслуживаемых потребителей: предложение

решения проблем, которых потребители пока не осознают или не выражают. Здесь ставится цель увлечь потребителей новым товаром, обучить их и, таким образом, создать новый рынок; освоение новых сегментов рынка (выход на новые/необслуживаемые группы потребителей на том же географическом рынке); освоение новых каналов сбыта (распределение товара с помощью другого канала в дополнение к уже используемым); географическое расширение в другие части страны или в другие страны. Основу стратегий развития рынков главным образом составляют система сбыта и маркетинговые ноу - хау организации.

3. Стратегия развития товаров заключается в увеличении объема продаж, для чего разрабатывается улучшенная или совершенно новая продукция для имеющихся рынков. Имеются следующие возможности [35]: прерывистые инновации - выпуск нового товара или услуги, олицетворяющих собой существенное изменение предлагаемых выгод и требующих от пользователей иного поведения; стратегия добавления функций (добавление новых функций существующим товарам): увеличение универсальности товара за счет его новых возможностей; повышение безопасности или удобства товара и др.; стратегия расширения продуктовой линии (увеличение широты продуктовой линии путем ввода новых наименований продукции): выпуск товара других классов под той же торговой маркой; добавление новых вкусов, ароматов, расцветок или ингредиентов и другие; стратегия обновления продуктовой линии (восстановление конкурентоспособности устаревших или не соответствующих запросам товаров путем их замены технологически или функционально более совершенными изделиями); стратегия улучшения качества продукции (положительные изменения в выполнении товаром своих функций как пакета выгод); приобретение продуктовой линии (дополнение, улучшение или расширение номенклатуры продукции за счет внешних средств); рационализация продуктовой линии.

Стратегии развития путем усовершенствования товаров базируются главным образом на исследованиях и разработках. Они обходятся компаниям дороже и сопряжены с большим риском, чем стратегии развития рынков.

Интеграционный рост. Стратегия интеграционного роста применяется в тех случаях, когда организация способно извлечь прибыль из управления различными видами деятельности в рамках производственно - сбытовой цепочки. Для этой стратегии характерны соглашения, посредством которых организации стараются обеспечить себе бесперебойный поток сырья и материалов, а также постоянный рынок сбыта готовой продукции. Выделяют три разновидности интеграции: «назад», «вперед» и горизонтальную [27].

1. Регрессивная интеграция - направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, направлена на сохранение или защиту стратегически важных источников поставок сырья, полуфабрикатов, комплектующих или услуг [33]. Регрессивная интеграция может преследовать и другую цель – получение доступа к ключевой технологии, от которой зависит успех в определенном виде деятельности.

2. Прогрессивная интеграция – направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями, а именно системами распределения и продаж, заключается в управлении организациями. Для производителя потребительских товаров это означает управление сбытом через франчайзинговую сеть, эксклюзивное распределение или собственные магазины [29].

3. Горизонтальная интеграция предполагает усилить конкурентную позицию путем поглощения конкурентов или контроля над некоторыми из них . Необходимость такого подхода может быть обусловлена различными причинами: нейтрализацией опасного соперника, достижением «критической массы» для обеспечения экономии на масштабе, выгодами от взаимного дополнения продуктовых линий, от доступа к закрытым каналам распределения и рыночным сегментам [34].

Диверсификационный рост. Такая стратегия применяется в том случае, когда производственная цепочка, в которой участвует организация, не предоставляет никаких возможностей для увеличения прибыльности из-за очень сильных позиций конкурентов, либо из-за того, что базовый рынок находится в стадии спада. Диверсификация предполагает выход на новые товарные рынки. Соответственно такая стратегия развития более рискованна, потому что выходить на неизвестные территории всегда сложнее и опаснее.

Концентрическая диверсификация – новый товар, но схожий с существующим либо в аспектах производства, либо в области методов продаж. Горизонтальная диверсификация – на рынок выводятся качественно новые товары, но рассчитанные на прежних клиентов и на удовлетворение прежних потребностей на более качественном уровне. Конгломератная диверсификация – фирма выходит на совершенно новый рынок, выпуская товары, не имеющие ничего общего с существующим, либо переходит в другую отрасль.

Формирование стратегии включает в себя этапы, представленные на рисунке 1.6.

При выборе и определении стратегических альтернатив необходимо учитывать ряд объективных ограничений: размер предполагаемого риска (умеренный или минимальный), наличие необходимых финансовых ресурсов, конкуренты и уровень их противодействия, потенциальные навыки и способности организации, отношения в рамках рабочих связей организации.

События, происходящие в мире в 2019 – 2020 гг, не могли не сказаться на ведении любого бизнеса, где идет прямой контакт между поставщиком и потребителем услуги. Это приводит к необходимости смены бизнес – модели организаций, что, в свою очередь, приводит к усилению влияния одних факторов внешней и внутренней среды предприятия и снижению влияния других на разработку стратегии развития. Мир меняется и предприятия сферы услуг изменять свою стратегию развития с учетом данных факторов.



Финансово - экономическое состояние
Товарная политика
Ценовая политика
Распределение
Продвижение
Кадровый состав

Рынок
Потребители
Поставщики
Конкуренты
Контактные аудитории

Демографическая среда
Экономическая среда
Природная среда
Технологическая среда
Политическая среда
Культурная среда

Рисунок 1.6 – Этапы формирования стратегии развития предприятия сферы услуг
[составлено автором]

Об этом мы свидетельствуем на рисунке 1.6: на нем представлены основные факторы, которые учитывали предприятия сферы услуг до пандемии 2020 и нами также выделены наиболее важные факторы внешней и внутренней среды организации с учетом изменений к требованиям работы предприятий сферы услуг в 2020 году.

Среди факторов внутренней среды нами были выделены финансово - экономическое состояние (наличие ресурсов на смену бизнес - модели), ценовая политика (ввиду снижения доходов населения) и распределение (на первое место выходит доставка блюд на дом).

Среди факторов внешней среды нами были выделены из факторов микросреды: потребители, конкуренты и рынок. А среди факторов макросреды: политическая среда (законы и приказы РосПотребНадзора на ведение бизнеса) и экономическая среда (уровень жизни потребителей). Именно данные факторы будут в наибольшей степени влиять на развитие предприятия сферы услуг и должны быть в первую очередь учтены при разработке современной стратегии развития.

Таким образом, стратегия – это обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требования внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов.

Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации. Существует множество видов стратегий, которые применяются в деятельности организаций. В экономической литературе выделяется ряд стратегий, которые можно сгруппировать в три вида: общая конкурентная и функциональная.

В рамках выпускной квалификационной работы более детально рассмотрим стратегии развития организации. Стратегия развития является одной из базовых стратегий и выражает стремление организации к росту

объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности деятельности организации. В рамках стратегии развития могут быть реализованы три направления роста: интенсивный, интеграционный и диверсификационный.

1.3 Методы стратегического анализа, выбора и разработки стратегии

Любое исследование начинается с составления его программы. Программа исследований – это комплекс положений, определяющих цели и задачи исследования, предмет и условия его проведения, используемые ресурсы, а также предполагаемый результат. Рассмотрим программу и методы исследования стратегии развития конкретного предприятия, которая уже в данной организации существует таблица.1.4.

Таблица 1.4 – Этапы программы и методы исследования действующей стратегии компании.

Этап программы	Цель этапа, ожидаемый результат	Инструменты (методы и ресурсы) проведения исследований
1.Организационно-правовая характеристика	Знакомство с правовыми основами деятельности, юридическими и административными ограничениями; характеристика нормативно-правовой базы и учредительных документов фирмы, описание целей деятельности предприятия и ее организационной структуры, а также характеристика этапов ЖЦО	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изучение нормативно-правовой базы предприятия; ▪ Метод «Дерево целей», метод SMART; ▪ Наблюдение, интервью, опрос.
2.Мониторинг условий деятельности предприятия	Главная цель мониторинга – выявлять и устранять проблемы предприятия, функционирующего в данной окружной среде. На данном этапе проводится анализ факторов макро – и микроокружения предприятия, анализ факторов внутренней среды предприятия, эффективности стратегического управления фирмой и анализ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ СТЭП – анализ, матрица «Вероятность/Воздействие» ▪ Анкета потребительских предпочтений...», Метод изучения профиля конкурентных преимуществ фирмы; ▪ Наблюдение, опрос; ▪ Анкетирование; ▪ Парное сравнение возможностей и угроз,

Окончание таблицы 1.4

Этап программы	Цель этапа, ожидаемый результат	Инструменты (методы и ресурсы) проведения исследований
	возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ сильных и слабых сторон организации; ▪ SWOT – анализ и метод экспертных оценок
3. Анализ и оценка стратегии развития предприятия	Определение существующей стратегии развития предприятия, ее достоинств и недостатков, которые затормаживают развития предприятия; на данном этапе описывается ситуация, сложившаяся на предприятии, проводится ее оценка и анализ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Наблюдение, интервью, опрос ▪ Построение ЖЦО
4. Разработка стратегии организации	Разработка новой стратегии развития организации позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство ; на данном этапе разрабатываются возможные варианты стратегии; анализируются альтернативные стратегии и выбирается наиболее оптимальная из них, а так же определяются направления реализации разработанной стратегии по времени	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Матрица возможностей по товарам и рынкам; ▪ Матрица БКГ для определенных групп товаров; ▪ Метод построения профиля конкурентных преимуществ; ▪ Оценка и выбор стратегии в соответствии с целями фирмы
5. План реализации стратегии	Характеристика плана реализации стратегии и ее ресурсного обеспечения на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Построение плана - графика в соответствии с периодами реализации
6. Оценка эффективности стратегических изменений	Целью данного этапа является определение степени эффективности разработанного проекта и внесение изменений в существующую деятельность фирмы. Три вида оценки: оценка изменения потенциала предприятия, сравнительная оценка изменения конкурентоспособности предприятия и оценка степени сопротивления стратегическим изменениям , оценка социальной и экономической эффективности проекта.	

Стратегический анализ – подход, посредством которого выявляются и контролируются факторы, как внешние, так и внутренние по отношению к компании, включая возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.

При анализе стратегической ситуации выделяют две группы методов: матричные методы и методы позиционирования положения организации (ситуационные методы) [20]. Распространенным методом ситуационного анализа является SWOT-анализ. Название метода происходит от слов strengths - weaknesses - opportunities - threats, что в переводе означает: «сила - слабости - возможности - угрозы» [27].

Матрица SWOT-анализа приведена на рис. 1.7.

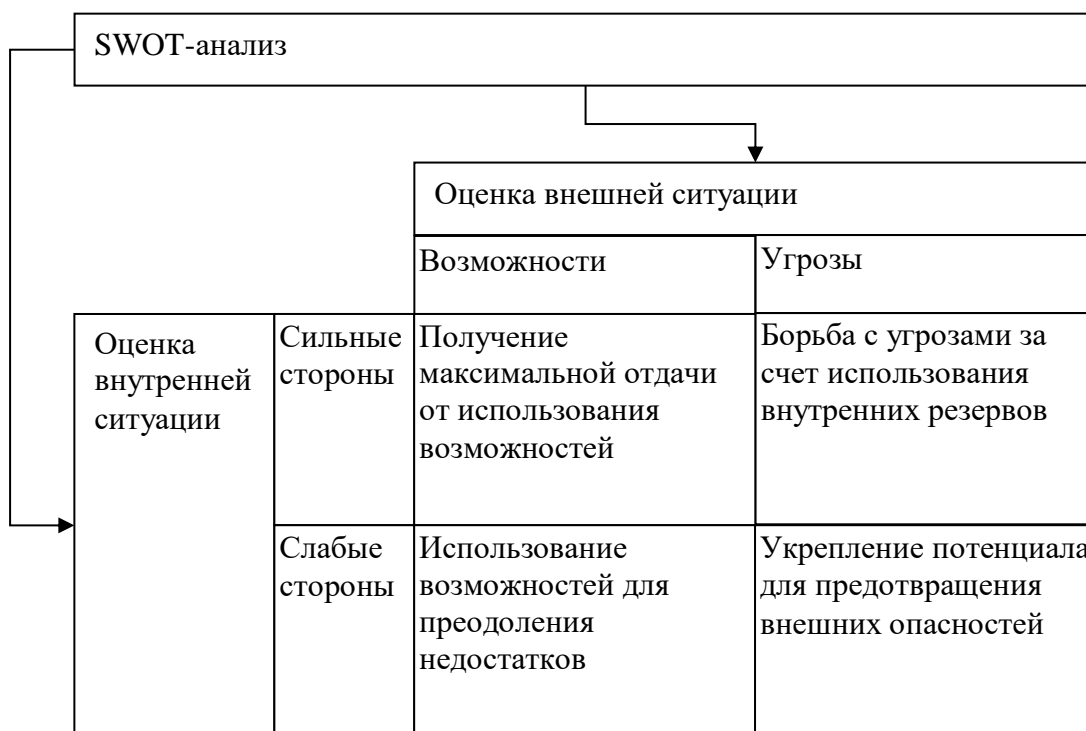


Рисунок 1.7 – Матрица SWOT-анализа

Сопоставление факторов по строкам и столбцам позволяет сформулировать стратегические мероприятия по использованию внешних возможностей и противостоянию угрозам путем использования сильных сторон предприятия и укрепления его слабых сторон.

Комбинация сильных сторон и предоставляющихся возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи

от них. Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование последних для преодоления существующих недостатков.

Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует стратегию на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов.

Наконец, комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы фирме не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить неприятности, исходящие из внешнего окружения.

Нужно иметь в виду, что неиспользованные возможности могут превратиться в угрозы, если ими воспользуются конкуренты. И наоборот, часто предотвращенные угрозы создают дополнительные возможности [11].

Еще один метод ситуационного стратегического анализа носит название метод анализа GAP. Задачей анализа является установление разрывов между желаемым и реальным в деятельности предприятия (намеченными целями предприятия и его реальными возможностями) (рис. 1.8).

Основные этапы GAP-анализа:

- определение основного стратегического показателя деятельности предприятия (например, доля рынка, выручка, рентабельность);
- выявление реальных возможностей предприятия в динамике времени;
- определение конкретных показателей стратегического планирования, обеспечивающих рост доли рынка;
- установление «разрыва» между показателями стратегического плана и реальными возможностями;
- разработка мероприятий, направленных на устранение «разрыва» («щели») [20].

Основные показатели (прибыль,
выручка или рентабельность)

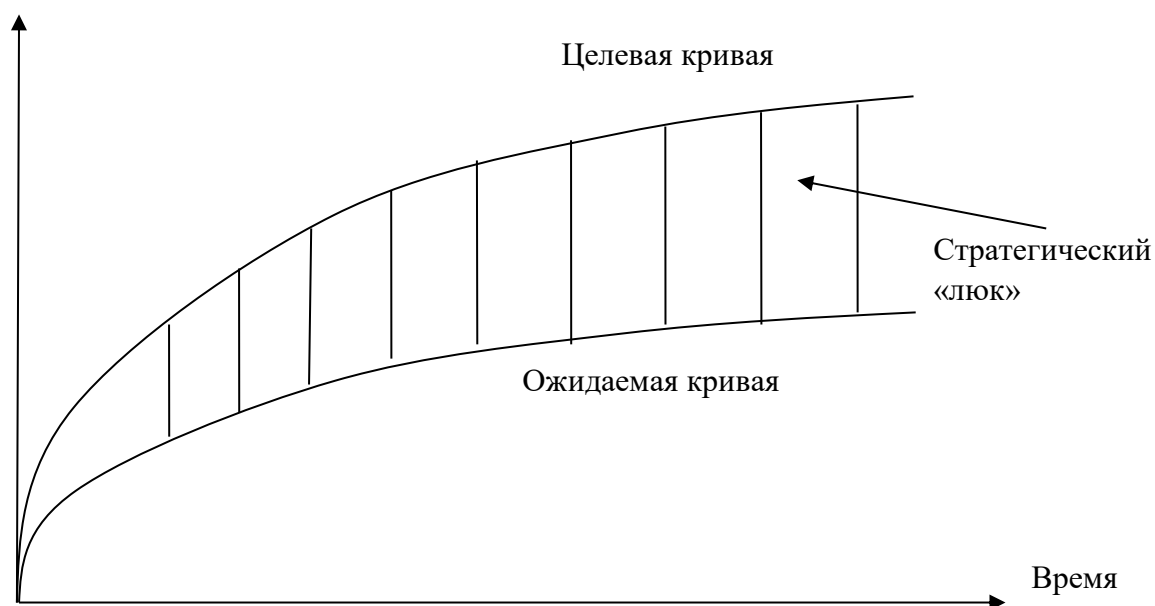


Рисунок 1.8 - Графики GAP-анализа

Матрицы стратегического выбора позволяют формализовать процесс выбора той или иной стратегии и вместе с матрицей решений, разработанной на основе SWOT-анализа, разработать стратегический план.

К одному из основных методов матричного анализа относится Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ). В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). (рисунок 1.9).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка и относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

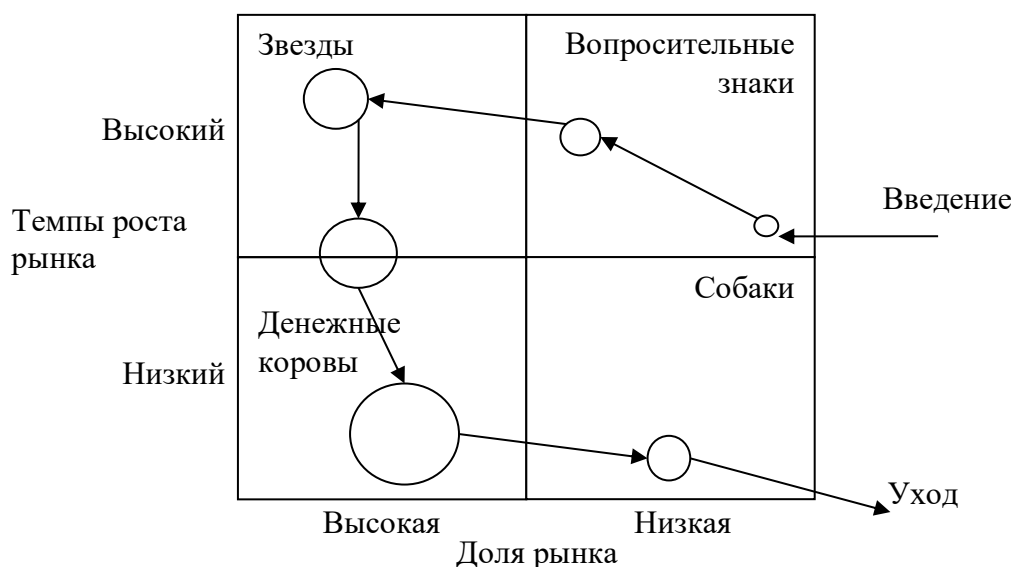


Рисунок 1.9 - Матрица «рост-доля рынка»

Площадь круга на матрице пропорциональна объему продаж или вкладу в прибыль и отражает значимость бизнеса для предприятия [25].

Модель БКГ предлагает следующий типовой набор стратегических решений по конкретным бизнесам в зависимости от их попадания в тот или иной квадрант матрицы (таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Характеристика позиций в матрице БКГ

Квадрант матрицы	Содержание действий
Звезды	Долю соответствующего бизнеса на данном рынке в заданной стратегической перспективе следует сохранять или увеличивать
Дойные коровы	По такому бизнесу следует установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности от этих бизнесов – направлять на развитие других бизнесов (выращивание Звезд и проработку Вопросительных знаков)
Вопросительные знаки (трудные дети)	Посредством целевых инвестиций пытаться перевести в Звезды Сохранить уже имеющуюся долю рынка Сократить данный бизнес
Собаки	Соответствующие бизнесы в стратегическом периоде или ликвидируются или сокращаются

Проведя с помощью матрицы «рост-доля рынка» анализ портфеля продукции, можно увидеть, насколько он сбалансирован, и, принять решение о будущей судьбе продуктов (начать расширение их производства, либо

прекратить производство и т.п.).

К преимуществам модели БКГ можно отнести следующее:

- модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;

- модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;

- представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия;

- кривая опыта приобретают особое значение [28].

Более сложным вариантом портфельной модели, чем матрица БКГ, является многофакторная матрица «Мак-Кинси», предложенная компанией General Electric при участии консалтинговой фирмы McKensy. Матрица характеризует привлекательность рынка и позиции в конкуренции, оцениваемые на базе большого числа показателей. Для оценки этих показателей обычно используют 10-балльную шкалу (рис. 1.10).

Множество показателей, характеризующих привлекательность рынка, может быть разделено на четыре группы:

- размер и темп роста рынка;

- качество рынка;

- конкурентная ситуация;

- влияние внешней среды.

Матрица «МакКинси» дополняет матрицу БКГ, позволяет оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагает возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

Привлекательность рынка	Слабая	Средняя	Сильная
Высокая	Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования	Высокий приоритет инвестиций	Высокий приоритет инвестиций
Средняя	Низкий приоритет инвестиций	Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования	Высокий приоритет инвестиций
Низкая	Низкий приоритет инвестиций	Низкий приоритет инвестиций	Неопределенные инвестиции – нужны дополнительные исследования

Позиция в конкуренции

Рисунок 1.10 - Матрица «МакКинси»

Таким образом, стратегический менеджмент - это управленческий процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют избранный план действий.

Значительный вклад в разработку классификации стратегий развития предприятия был сделан основоположником школы позиционирования Майклом Портером, который утверждал, что для укрепления конкурентных позиций предприятие должно использовать одну из следующих стратегий: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Стратегический анализ – подход, посредством которого выявляются и контролируются факторы, как внешние, так и внутренние по отношению к компании, включая возможности и угрозы, возникающие во внешней среде. При анализе стратегической ситуации выделяют две группы методов: матричные методы и методы позиционирования положения организации (ситуационные методы).

Заключение

Стратегический менеджмент на сегодняшний день – это не только разработка программы развития, но и принятие, а также выполнение стратегических решений. Сущность стратегического менеджмента выражается в методологии и организации управления в условиях нестабильности среды, в технологиях, моделях, парадигме и концепции партисипативного управления.

При выборе и определении стратегических альтернатив необходимо учитывать ряд объективных ограничений: размер предполагаемого риска (умеренный или минимальный), наличие необходимых финансовых ресурсов, конкуренты и уровень их противодействия, потенциальные навыки и способности организации, отношения в рамках рабочих связей организации.

События, происходящие в мире в 2019 – 2020 гг, не могли не сказаться на ведении любого бизнеса, где идет прямой контакт между поставщиком и потребителем услуги. Это приводит к необходимости смены бизнес – модели организаций, что, в свою очередь, приводит к усилению влияния одних факторов внешней и внутренней среды предприятия и снижению влияния других на разработку стратегии развития. Мир меняется и предприятия сферы услуг изменять свою стратегию развития с учетом данных факторов.

Были разработаны основные факторы, которые учитывали предприятия сферы услуг до пандемии 2020 и нами также выделены наиболее важные факторы внешней и внутренней среды организации с учетом изменений к требованиям работы предприятий сферы услуг в 2020 году. Среди факторов внутренней среды нами были выделены финансово - экономическое состояние (наличие ресурсов на смену бизнес - модели), ценовая политика (ввиду снижения доходов населения) и распределение (на первое место выходит доставка блюд на дом).

Среди факторов внешней среды нами были выделены из факторов микросреды: потребители, конкуренты и рынок. А среди факторов

макросреды: политическая среда (законы и приказы РосПотребНадзора на ведение бизнеса) и экономическая среда (уровень жизни потребителей). Именно данные факторы будут в наибольшей степени влиять на развитие предприятия сферы услуг и должны быть в первую очередь учтены при разработке современной стратегии развития.

Таким образом, стратегия – это обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требования внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов.

Отдельные авторы устойчивость предприятия представляют в качестве комплекса свойств его инновационной, производственной, финансово-кредитной, торговой, организационной деятельности, их взаимодействие и взаимовлияние, качество и новизну предлагаемого ассортимента продукции и товаров, стабильность обеспечения его ресурсами, уровень материально-технической и научной базы предприятия, особенности инновационного менеджмента, состояние интеллектуального и кадрового потенциала. С позиции экономической кибернетики хозяйствующий субъект является экономически устойчивым, при условии, что оно способно найти такое оптимальную взаимосвязь между её элементами, позволяющую максимально долго сохранять жизненно важные процессы на установленном уровне, результативно противодействуя воздействию со стороны внешней среды.

Предложенный подход позволяет учитывать целевые ориентиры компании в области устойчивого развития на разных уровнях управления, обеспечивает сбалансированность финансовых и нефинансовых показателей и дает возможность осуществлять мониторинг степени реализации стратегии.

Для прогнозирования изменений основных показателей деятельности ПСУ при интеграции системы управления устойчивым развитием на ранних стадиях технико-экономических обоснований может служить метод аналогий

– статических и экспертных оценок изменения ряда основных технико-экономических показателей работы ПСУ.

Метод аналогий основан на статических и экспериментальных оценках практических результатов и перспектив разработки и внедрения системы управления устойчивым развитием в ПСУ сходных по типу и уровню с теми, для которых осуществляется оценка эффективности их разработки. Для этого сравниваются основные технико-экономические показатели их функционирования с аналогичными показателями ПСУ и подсистем, где отсутствует интеграция между социальной, экологической и экономической подсистемами на основе концепции устойчивого развития предпринимательства.

Торговое предприятие «ЛесСтройИнвест» создано в виде общества с ограниченной ответственностью путем учреждения в соответствии с ГК РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.98 г.

Для достижения поставленных целей ООО «ЛесСтройИнвест» осуществляет следующие виды деятельности: Заготовка лесопродукции; Розничная и оптовая торговля строительными и отделочными материалами.

В исследуемом предприятии ООО «ЛесСтройИнвест» используется значительное количество моделей менеджмента, что обусловлено тем, что это достаточно крупное производственно-торговое предприятие, которое работает на рынке производства и продаж пиломатериалов и деревянного сруба города Красноярск достаточно большое количество лет, имеет сформированный бренд компании, отслеживает эффективность маркетингового направления в управлении, стремится нарастить инновационный потенциал компании, применяет стратегические модели управления компанией и модели повышения эффективности управления данной компанией.

Спецификой деятельности ООО «ЛесСтройИнвест» является то, что в процессе производства остаются много отходов (опилок), которые ранее

реализовывали на сторону за символическую плату, или просто утилизировали. С целью повышения ликвидности предприятия и эффективности коммерческой деятельности в целом необходимо расширить товарный ассортимент предприятия. Актуальным направлением диверсификации для любого производства является такое направление, при котором будут использованы отходы от основного производства. Для ООО «ЛесСтройИнвест» таким отходом являются опилки, главным образом, от сосны.

Также нами было разработано второе мероприятие устойчивого развития ООО «ЛесСтройИнвест» за счет расширения рынка сбыта продаваемой компанией продукции.

Анализ показывает, что при реализации проекта предприятию удастся увеличить выручку от реализации на 4,05% до 181767 тыс. руб. Рентабельность продаж составит 4,04%, что выше фактического уровня на 0,8%. Таким образом, проект по производству евродров является экономически обоснованным и эффективным. Таким образом, разработанное мероприятие по расширению деятельности за счет организации производства евродров можно считать экономически обоснованным и целесообразным.

Проведя оценку социально-экономической эффективности направлений устойчивого развития ООО «ЛесСтройИнвест», можно сделать вывод, что после внедрения мероприятий расширения ассортимента производимой продукции и расширения каналов сбыта продукции данной компании будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение предлагаемых мероприятий целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

Список использованных источников

1. Анохин, С.Н. Исследование стратегий экономической устойчивости промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Сергей Николаевич Анохин. - Саратов, 2019. – 12 с.
2. Арменский, А. Е. Экономика устойчивого развития. Прорывные идеи и технологии / А.Е. Арменский, С.Э. Кочубей, В.В. Устюгов. - Москва : Социальный проект, 2018. - 424 с.
3. Большаков, Б. Е. Наука устойчивого развития / Б.Е. Большаков. - Москва : Мера, 2019. - 366 с.
4. Борисова, И.С. Основы инновационного развития предприятий / И .С. Борисова // Наука и экономика. – 2019. - № 5. – С. 11 – 19.
5. Бородин, А.И. Состав и структура организационно-экономического механизма стратегического развития предприятия / А.И. Бородин // Известия Томского политехнического университета. - 2019. - Т. 306. - №4. - С. 124–126.
6. Брянцева, И.В. Рейтинговая оценка экономической устойчивости строительного предприятия / И.В. Брянцева // Экономика строительства. - 2020. - №11. - С. 20 – 27.
7. Викуленко, А.Е. Закономерности управления инновационным функционированием системы / А.Е. Викуленко // Менеджмент, маркетинг, планирование, интегрирование, управление предприятиями и организациями: сборник научных трудов научно-практической конференции «Экономика и менеджмент». - Санкт - Петербург, 2019. - С. 52 – 58.
8. Викуленко, А.Е. Стратегическое управление инновационным устойчивым ростом и развитием химических предприятий : монография / А.Е . Викуленко. - Санкт - Петербург: Тандем, 2018. - 235с.
9. Волкова, Л.В. Формирование механизмов устойчивого развития промышленного предприятия на основе рециркуляции изделий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 – Волков Леонид Васильевич. - Новосибирск, 2018. – 201 с.

10. Газизуллин, Н.Ф. Структурные элементы формирования современного экономического мышления / Н.Ф. Газизуллин, Ф.Г. Газизуллин // Проблемы современной экономики. - 2018. - № 4. – С. 22 – 29.

11. Гродинская, А.Н. Экономическое развитие России в условиях перехода к политике устойчивого развития / А.Н. Гродинская, В.Е. Быданов // Сборник научных тезисов III научно-технической конференции молодых ученых «Неделя науки – 2017» (Санкт-Петербург, 2-4 апреля 2017 г.) / Санкт - ПетербургГТИ (ТУ). - Санкт - Петербург, 2017. – С. 197 - 202.

12. Гродинская, А.Н. Принципы устойчивого развития промышленного предприятия / А.Н. Гродинская // Сборник научных трудов научно-практической конференции «Экономика и менеджмент» (Санкт-Петербург, 26 – 29 мая 2016 г.) / Санкт - ПетербургГТИ (ТУ). - Санкт - Петербург, 2016. – С. 110 - 112.

13. Данилова, О.В. Устойчивое развитие (теоретико- методологический анализ) / О.В. Данилова // Наука и экономика.- 2020. - № 2. - С. 123–135.

14. Езерская, С.Г. Экономическая устойчивость промышленного предприятия: методологические аспекты и методы оценки : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Светлана Георгиевна Езерская. - Иваново, 2019. - 20 с.

15. Жабина, Н.В. Методика исследования устойчивого развития предприятия на основе эконометрических моделей / Н.В. Жабина, В.П. Неужин // Бизнес и общество. - 2018. - №4 (8). – С. 123 – 129.

16. Зайцев, О.Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Олег Николаевич Зайцев. - Хабаровск, 2018. - 23 с.

17. Кокин, А.С. Показатели устойчивости организации / А.С. Кокин, Г.Н. Яковлева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2019. - №3 (1). - С. 256 – 261.

18.. Коробкова, З.В. Экономический механизм устойчивого развития предприятия в условиях растущей хозяйственной глобализации / З.В.

Коробкова // Функционирование предприятий в российской экономике: проблемы и решения: сборник науч. трудов. - Новосибирск, 2018. - С. 57-68.

19. Кузьмина, Е. Организация предпринимательской деятельности. Теория и практика: учебное пособие / Е. Кузьмина, Л. Кузьмина. - Москва : Юрайт, 2019. - 508с.

20. Кучерова, Е.Н. Формирование механизмов устойчивого развития машиностроительных предприятий в современных условиях : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Елена Николаевна Кучерова. - Москва, 2019. – 232 с.

21. Литвинский, К.О. Основы производства и потребления благ: теория и практика / К.О. Литвинский, И.В. Шевченко. - Краснодар: Экоинвест, 20120. - 322 с.

22. Мельникова, О.С. Инновационные методы управления в регионах / О.С. Мельникова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2020. - № 1. – С. 22 – 26.

23. Министерство экономического развития РФ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/mines/main>.

24. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. - Москва: Финансы и статистика, 2019.- 608 с.

25. Наше общее будущее: Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию. - Москва : Прогресс, 1989. - 376 с.

26. Нельсон, Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. - Москва : Финстатинформ, 2018. - 474 с.

27. Нив, Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г. Нив. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 370 с.

28. Новиков, Д.А. Теория управления организационными системами / Д.А. Новиков. - Москва : МПСИ, 2018. - 584 с.

29. Омарова, Н.Ю. Инновационные подходы к внедрению социально-ориентированного управления российским предпринимательством / Н.Ю.

Омарова, С.Г. Митин // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. - 2020. - № 28. - С. 149 - 154.

30. Организации Объединенных Наций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.un.org/ru>.

31. Переход к устойчивому развитию: глобальный, региональный и локальный уровни. Зарубежный опыт и проблемы России / под ред. Н.Ф. Глазовского. - Москва : КМК, 2019. - 444 с.

32. Печерский, С.Л. Теория игр для экономистов. Вводный курс / С.Л. Печерский, А.А. Беляева. - Санкт - Петербург: Просвещение, 2018. -342 с.

33. Попков, В.П. Принципы и методы создания конкурентоспособных предпринимательских структур на основе нововведений / В.П. Попков, М.М. Марков, Н.М. Олейник. - Санкт - Петербург: Астерион, 2019. - 168 с.

34. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. - Москва : Альпина Паблишер, 2011. - 454 с.

35. Проблемы устойчивого развития экономики России в условиях мирового кризиса: материалы международной научно-практической конференции / под ред. В.П. Делия. - Балашиха: ДеПо, 2018. - 452 с.

36. Региональное развитие и вызовы глобализации: сб. обзоров и рефератов / РАН ИНИОН. Центр науч.-информ. исслед. глобал. и регион. пробл. - Москва : РАН. ИНИОН, 2017. - 172 с.

37.Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. - Москва : Эксмо, 2007. - 960 с.

38. Социально-экономические проблемы модернизации современного общества: монография / под общ. ред. Н. Ф. Газизуллина. - Санкт - Петербург : РОСТ, 2020. - 634 с.

39. Табурчак, А.П. Совершенствование менеджмента как фактор эффективности корпоративных структур / А.П. Табурчак А.А. Севергина // Экономический вектор. - 2019. - № 4 (03). - С. 41 – 50.

40. Удальцова, Н.Л. Организационно-экономический механизм функционирования отрасли национальной экономики / Н.Л. Удальцова // Экономические науки. - 2018. - № 06. - С. 94 – 98.

41..Формирование интегрированного механизма управления устойчивым развитием малых промышленных предприятий / под общ. редакцией И. О. Боткина. - Екатеринбург: Изд-во Ин-та экономики УрО РАН, 2019. - 241 с.

42. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 288 с.

43. Хомячкова, А.Н. Концептуальные подходы к исследованию устойчивого развития предприятия как эколого-социо-экономической системы / А.Н. Хомячкова // Современные проблемы науки и образования. 2018. - № 4. – С. 39 – 42.

44. Цитленок, В.С. О сущности и содержании категории «Устойчивое развитие мировой экономики» / В.С. Цитленок // Вестник Томского Государственного Университета. - 2019. - №4 (16). - С. 76 – 82.

45. Цхурбаева, Ф.Х., Фарниева И.Т. Организационно-экономический механизм управления предприятиями АПК / Ф.Х. Цхурбаева, И.Т. Фарниева // Экономический вестник Ростовского государственного университета. - 2018. - № 2. - С. 151–154.

46. Черных, А.В. Механизм устойчивого развития предприятий в период активной инвестиционной деятельности: автореф. дис ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Алексей Владиславович Черных. - Белгород, 2018. - 20 с.

47. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / А.Д. Шеремет. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 357 с.

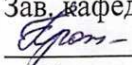
48. Эдершайм Э. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга / Э. Эдершайм - Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. - 278 с.

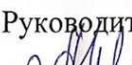
49. Экономический механизм устойчивого развития экономики России в условиях нестабильной внешней среды / под общ. ред. А.Н. Телентеева. – Ростов – на - Дону: Содействие – XXI век, 2019. - 204 с.

50. Эффективность устойчивого инновационного развития предприятий : монография / А.П. Табурчак [и др.]. - Санкт - Петербург: Издательство Санкт - ПетербургГТИ (ТУ), 2018. - 251 с.

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

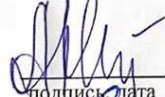
УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
 И.В. Кротова
« 28 » мая 2021 г.

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

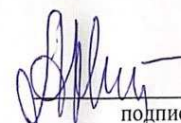
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Тема: «Стратегическое управление деятельностью предприятия
сферы услуг »

Научный
руководитель  зав. кафедрой, д-р экон. наук А.Н. Чаплина
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник  431623610 ЗЭУ16-02БМО Р.С. Михайлова
подпись, дата номер зачетной книжки номер группы инициалы, фамилия

Нормоконтролер:  А.Н. Чаплина
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2021