

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)»

Разработка стратегии развития предприятия сферы услуг

Научный руководитель	_____	канд.экон. наук, доцент	Т.А Клименкова
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	451727467	А.Н Злобина
	подпись, дата	номер зачетной книжки	номер группы инициалы, фамилия

Нормоконтролер: _____ Т.А Клименкова
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ УСЛУГ	3
1.1 Понятие и сущность стратегического управления.....	3
1.2 Содержание процесса стратегического управления организации	11
1.3 Подходы и методы стратегического анализа, выбор стратегии развития	17
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СИБНОВТОРГ»	23
2.1 Организационно-правовые аспекты управления ООО «Сибновторг»	23
2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «Сибновторг»	29
2.3 Анализ эффективности реализации действующей стратегии ООО «Сибновторг» на рынке	36
3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «СИБНОВТОРГ»	42
3.1 Программно-целевой подход к разработке стратегии.....	42
3.2 Механизм реализации предлагаемых мероприятий	47
3.3 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
ПРИЛОЖЕНИЯ	67

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое развитие организации является неотъемлемой частью его роста. У организации в целом существует два пути: либо оно прогрессирует, либо приходит в упадок. Именно поэтому стратегическое управление является важным в организации деятельности предприятия.

Правильное формирование стратегии развития организации является ключевым фактором для её экономического процветания, а последовательное, безошибочное её разработка – обеспечивает организации стабильное улучшение всех экономических показателей.

Объектом исследования служит организация ООО «Сибновторг», которая располагается в Иркутской области, осуществляет поставку продовольственных и непродовольственных товаров на территории Иркутской области, Тайшетского района.

Предметом исследования – это методы, применяемые при разработке стратегии развития организации.

Цель работы – разработать стратегию развития предприятия ООО «Сибновторг»

В связи с поставленной целью, необходимо решить ряд задач:

- Изучить методологические основы стратегического управления;
- Выбрать стратегию развития организации;
- Осуществит стратегических анализ ООО «Сибновторг»;
- Поэтапно разработать стратегию развития ООО «Сибновторг»;
- Оценить экономическую и социальную эффективность предложенной стратегии развития;
- Оценить риски, связанные с внедрением стратегии и их возможные последствия.

1.1 Понятие и сущность стратегического управления

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [1].

Стратегический менеджмент - это одна из функций управления, которая распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и ее инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании [2].

Таблица 1.1 - Подходы к определению понятия "стратегия"

Автор определения	Год разработки	Определение понятия	Ссылка на источник	Комментарии (достоинства и недостатки)
А	Б	В	Г	Д
1. Лафли А., Мартин Р.	2014	Стратегия — это набор принятых решений о том, «где мы будем играть», и «как мы будем выигрывать»	Лафли, А., Мартин, Р. / Игра на победу: как стратегия работает на самом деле / А. Лафли, Р. Мартин. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.	Довольно короткое понятие, однако суть его раскрывает
2. Румельт Р.	2014	Плохая стратегия — это «замок из песка», набор прекраснодушных заявлений и амбициозных целей, который слабо обоснован в объективной действительности. Хорошая стратегия, по мнению автора, есть вовсе не набор высоких целей, но жесткий фокус на решении конкретной проблемы, «главного вызова», стоящего перед компанией.	Румельт, Р./ Хорошая стратегия, плохая стратегия: в чем отличие и почему это важно / Р. Румельт. - Москва:	Как такового понятия стратегии автор не дает, а делит ее на плохую и хорошую, однако суть термина понятна

Окончание таблицы 1.1

А	Б	В	Г	Д
3. Дж. Б. Куинн	2001	Стратегия - это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое.	Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. / Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 567 с.	Довольно лаконичное и понятное определение
4. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	2012	Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.	Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. / Стратегический менеджмент. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 576 с.	Данное определение не до конца раскрывает сущность термина

Предметом деятельности менеджера является достижение целей организации, посредством рационального распределения ресурсов (будь то человеческие, технические, материальные). Также, в своей деятельности, менеджеру необходимо учитывать факторы внешней и внутренней среды организации, для полноценного понимания потенциала организации, и возможных колебаний внешней среды для эффективной деятельности предприятия.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей [2].

Рассмотрим основные подходы к определению понятия «стратегическое управление» в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Подходы к определению понятия "стратегическое управление"

Автор определения	Год разработки	Определение понятия	Ссылка на источник	Комментарии (достоинства и недостатки)
А	Б	В	Г	Д
1. Виханский О.С.	2011	стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Экономистъ, 2011. -- 670 с.	Обширное понятие, понятно раскрывающее суть определения
2. Шендел и Хаттен	2009	процесс определения и (установления) связи, организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям	Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. -- 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. - Москва: Гардарика, 2009. - 296 с.	Понятное и полное определение

Таким образом, стратегическое управление - это управление организацией, которое отвечает следующим признакам:

- гибкое регулирование, своевременные изменения в организации, как реакция на изменения внешней среды, что позволяет организации добиваться конкурентных преимуществ,

- ориентация в своей деятельности на запросы конечного потребителя,
- опирается на человеческий потенциал, как основу организации.

Миссия - это основная цель организации, смысл её существования. Миссия

- одно из основополагающих понятий стратегического управления [3].

Основные компоненты миссии:

- цель функционирования организации;
- философия организации;
- область деятельности организации;
- методы взаимодействия организации с обществом;
- методы достижения поставленных целей.

Для организации крайне важно определить миссию, именно поэтому – это является первой задачей менеджера. Миссия определяет то, для чего существует организация, какую роль она выполняет на макро и микро уровнях. Миссия организации подразумевает наличие некой отличительной черты, которая выделяет её на общем фоне. Миссия каждого предприятия уникальна, она в целом отражает философию организации.

Существует четыре основных типа стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
4. Стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении,

весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Важнейшая проблема для любой организации, действующей в условиях рынка – это проблема выживаемости и обеспечение непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию конкурентных преимуществ. Содержание и организацию этой работы раскрывает концепция стратегического менеджмента [4].

В общем виде стратегический менеджмент представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды [5].

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий:

- Корпоративная;
- Деловая;
- Функциональная

Корпоративная, или портфельная, стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одной из

целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции [6].

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры предприятия;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия), направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой [6].

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Эта стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии [6].

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

1. Первый уровень (корпоративный) – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных

сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными 8 сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

2. Второй уровень (сферы бизнеса) – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.
3. Третий уровень (функциональный) – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.
4. Четвертый уровень (линейный) – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов [5].

1.2 Содержание процесса разработки стратегии организации

Стратегическое управление подразумевает динамичную систему, состоящую из совокупности управленческих процессов. Данные процессы взаимосвязаны, в них прослеживается логическая последовательность. Именно поэтому они между ними предусмотрена обратная связь, каждый процесс влияет на другой, а также на их совокупность.

В настоящее время для успешного функционирования на рынке и обеспечения преимуществ в конкурентной борьбе организация должна быть гибкой, уметь оперативно реагировать на перемены, постоянно искать новые возможности рынка и инновации, анализировать перспективы. Именно поэтому

разработка системы стратегического управления становится основополагающей для работы организации [7].

Структура стратегического управления представлена на рисунке 1.1

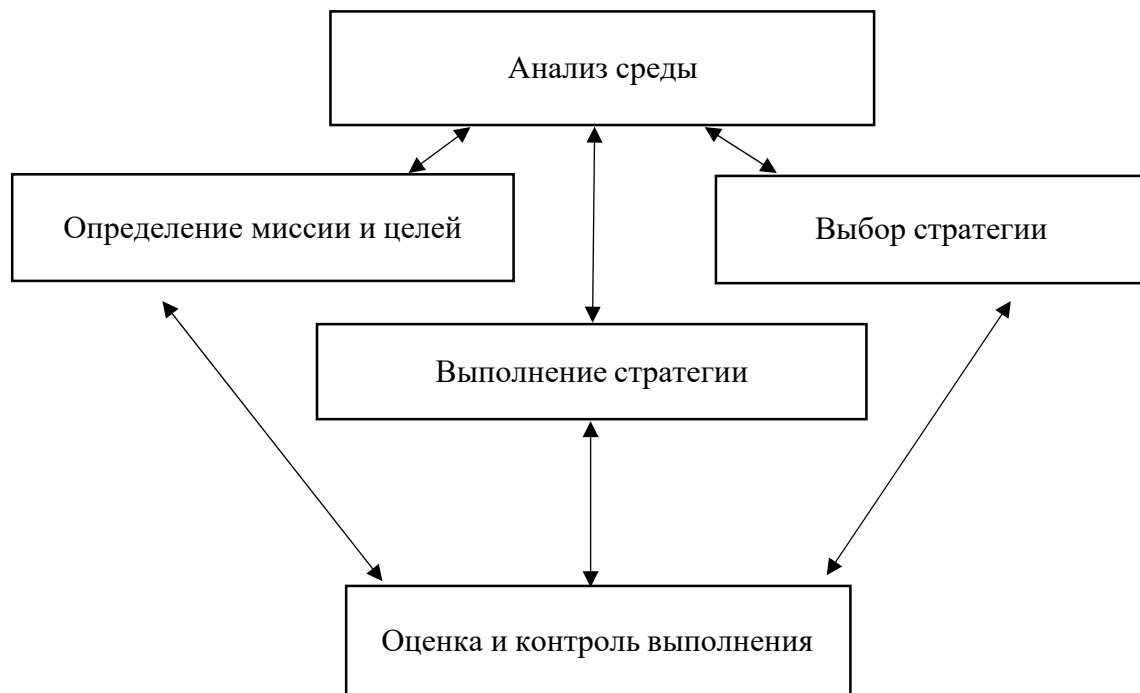


Рисунок 1.1 – Структура стратегического управления [8]

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Первый процесс – формирование миссии и целей, состоит из трех подпроцессов, которые требуют тщательного анализа.

1 подпроцесс – заключается в создании миссии предприятия, которая непосредственным образом отражает политику организации, определяет смысл её открытия, а также ценности, которые он несет в мир. Именно миссия отделяет организацию от рынка, придает ей уникальность.

2 подпроцесс – начинается с формирования долгосрочных целей.

3 подпроцесс – определяет более подробную проработку краткосрочных целей, направленных на ближайшие перспективы.

После завершения первого процесса – определения миссии и целей, следующий этап заключается в анализе и выборе стратегии. Для данного этапа характерно принятие решений по поводу средств достижения целей. Формирование и выбор стратегии – это фундамент каждого бизнеса. Именно здесь происходит понимание возможного положения на рынке, направление движения.

Смысл этапа выполнения стратегии базируется на создании необходимых условий для того, чтобы стратегия была успешно реализована. Иными словами, выполнение стратегии – это реализация необходимых стратегических мероприятий внутри фирмы, для успешного воплощения стратегии в реальность.

Оценка и контроль выполнения стратегии подразумевают процесс заключения в стратегическом управлении. Этот процесс позволяет получать непрерывно информацию о том, насколько цели организации приведены в реальность.

У контроля существует ряд задач, а именно:

- выбор объекта контроля, его показателей;
- выполнение оценки текущего положения объекта, соотнесение со стандартами;
- своевременное обнаружение проблем
- устранение нежелательных проблем, корректировка.

Таким образом, сущность стратегического управления подразумевает формирование и реализацию стратегии развития организации, основываясь на постоянном контроле и мониторинге возможных и происходящих изменений, для эффективного функционирования, несмотря на колебания внешней среды.

Содержание и предназначение основных категорий раскрывается в процессе стратегического управления.

Процесс (от лат. *processus* - продвижение) – ход какого-либо явления, последовательная смена состояний, стадий развития и т.д., совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата [9].

Внедрение системы стратегического управления предприятием способствует определению эффективных направлений в осуществлении финансово-хозяйственной деятельности предприятия, ориентации в финансовых возможностях и перспективах, возникающих в сложившейся экономической системе страны. Решение данных вопросов обеспечивает стратегия предприятия [10].

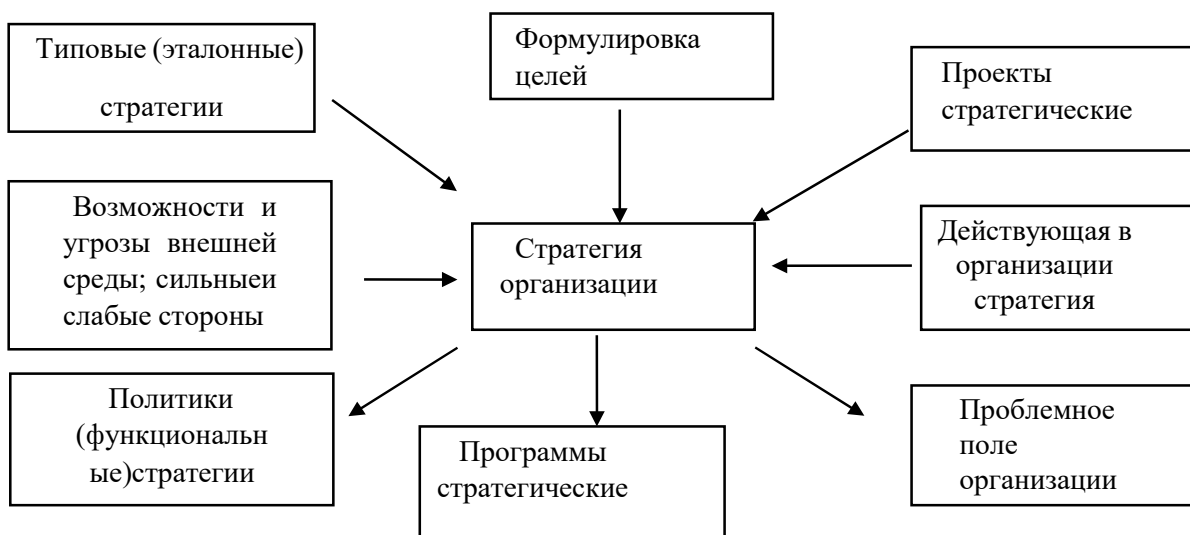


Рисунок 1.2 - Схема формирования стратегии компании [11]

Как видно из рис. 1.2 стратегия организации определяется формулировкой цели и основана на типовых (эталонных) стратегиях, которые базируются на функциональных стратегиях (политиках).

Формирование стратегии, по мнению Баринова В.А. [12] осуществляется в несколько этапов, последовательность которых определяется логикой процесса и подтверждена широкой практикой применения.

Главное при формировании стратегии заключается в определении содержания стратегии и в степени контроля процесса ее создания. Общая схема процесса представлена на рис 1.3.

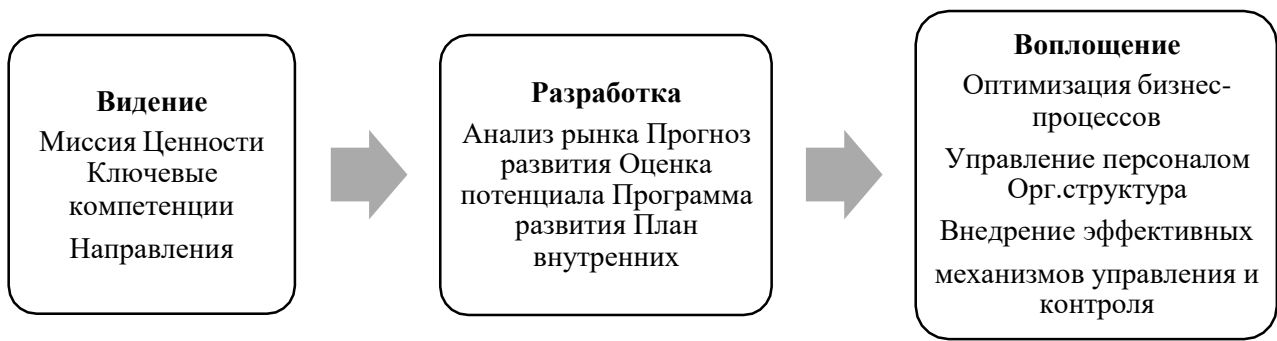


Рисунок 1.3 - Основные этапы формирования и реализации стратегии [12]

Необходимо учитывать, что стратегия формируется в несколько этапов: видение, разработка, воплощение. Также, именно воплощение стратегии чаще всего корректируется и диагностируется, ведь необходимо следовать целям развития организации.

Комплексная стратегия развития организации предполагает долгосрочные цели, а также возможности их осуществления. Разработка комплексной стратегии необходимо основывать на аналитические результаты деятельности, учитывая возможности и ситуацию на рынке.

Если организация не имеет стратегию развития, то оно теряет свои ориентиры на рынке. Такие предприятия часто не имеют представления о возможностях роста или не понимают необходимости. Более того, предприятию жизненно необходима стратегия, иначе оно проигрывает конкурентам или идет на спад. Основные составляющие комплексной стратегии развития предприятия представлены на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 - Основные составляющие комплексной стратегии развития

Для того, чтобы стратегия развития предприятия показывала эффективность, обязательным является создание системы функциональных стратегий, особенно необходимо обратить внимание на финансовую стратегию.

В этой связи в последние годы некоторые отечественные и зарубежные исследователи стали уделять большое внимание не только вопросам формирования общей стратегии предприятия, но и финансовой стратегии, рассматривая ее в качестве ключевой функциональной стратегии.

Создание новых конкретных стратегий развития должно основываться на новых обобщающих гипотезах и разработках проблем стратегического управления организациями. Формирование стратегии осуществляется поэтапно, как представлено на рис. 1.5.

Обоснованием для выполнения решений данных задач должно способствовать применению методов исследования операций, оно подразумевает построение модели выработки решений в условиях неполноценного владения информацией для принятия будущих решений, соотнося с их возможными последствиями.



Рисунок 1.5 – Этапы формирования стратегии развития организации [13]

Каждый из названных на схеме рис. 6 этапов требует применения определённых методов, которые сведены в таблице.

Таблица 1.3 - Матрица системы методов формирования стратегии

Наименование методов	Наименование этапов стратегии				
	Организационный	Диагностика внешней среды	Диагностика внутренней среды	Формирование стратегии	Разработка планов реализации
Экспертного оценивания	+		+		
Статистических оценок	+		+		
SWOT- анализ		+			
PEST- анализ		+			
Организационной диагностики	+		+		
Моделирования			+	+	
Синтеза				+	
Матричный		+			+
Тестирования		+			
Декомпозиции					+
PLAR					+
Сбалансированная система показателей				+	+

Такая матрица дает возможность понять, какой метод необходимо применять на каждом из этапов формирования стратегии развития компании. Таким образом, формирование стратегии определяет курс направления, согласованный с миссией организации, установление целей и установок. В конечном итоге, формирование стратегии подразумевает создание стратегического плана, который направлен на повышение конкурентоспособности предприятия.

1.3 Подходы и методы стратегического анализа, выбор стратегии развития

В данном пункте рассмотрены основные методы стратегического анализа, краткая характеристика в таблице 1.4

Стратегический анализ – представляет собой средство преобразования базы данных, которые были получены в результате анализа среды в стратегический план организации.

Таблица 1.4 - Краткая характеристика основных методов выбора стратегии[14]

Название метода	Недостатки	Преимущества
СВОТ - анализ	Основан на использовании данных о настоящем и прошлом состоянии. Для разработки стратегии этого недостаточно, необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации;	Дает наглядное представление о соотношении угроз, возможностей и сильных и слабых сторон; является очень простым и быстрым способом узнать общий уровень компании, от которого можно отталкиваться, делая заключение для стратегического менеджмента
Матрица “возможностей по товарам/рынкам”	Стратегия определяется в зависимости от двух элементов. Другие важные элементы не учитываются	Определяет вероятность успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса
Матрица БКГ	Не всегда правильно оценивает возможности бизнеса: чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как важным для организации является эффективность инвестиций	Может быть основой для анализа разных стадий развития бизнеса и соответственно анализа различия его потребностей на разных этапах развития; модель представляет собой простой и доступный для понимания подход
Матрица МакКинзи	Существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке; возможна субъективная, искаженная оценка фирмой своей позиции.	Учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы
Метод экспертных оценок	Субъективность оценки	Учет влияния многих факторов

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

Рисунок 1.6 - Матрица SWOT [14]

	Существующие рынки	Новые рынки
Предлагаемые в настоящее время товары	1. Стратегия – «Улучшай то, что ты уже делаешь»	2. Стратегия развития рынка
Новые товары	3. Стратегия разработки новых продуктов	4. Стратегия диверсификации

Рисунок 1.7 - Матрица “возможностей по товарам/рынкам” [14]

Данные методы играют важную роль при выборе стратегии и анализе потенциала, но во время подготовительных моментов по внедрению стратегии, имеет место провести тщательный анализ своих ближайших конкурентов, а также свое место на рынке. Для этого необходимо воспользоваться матрицей конкурентного профиля.

Построение такого профиля следует начать с определения конкурентных преимуществ организации. Первым этапом будет выступать сбор и анализ информации по ближайшим конкурентам. Далее идет процесс сравнения организации по некоторым ключевым характеристикам.

Вторым этапом идет построение профиля конкурентных преимуществ, который в полной мере отображает позицию организации относительно конкурентов. Идет поэтапное сравнение с сильными игроками рынка, которые были выявлены ранее.

Модель М. Портера. Для понимания природы и характера конкурентной среды в отрасли М. Портером была предложена модель пяти сил конкуренции. Эти силы действуют совместно и влияют на цены, объемы инвестирования, издержки. В итоге эти силы определяют характеристики конкурентной борьбы в отрасли; прибыльность отрасли; место организации ее благополучие [15].

Стоит отметить, что большое значение имеет уровень конкуренции среди предприятий одной отрасли. Ведь каждое предприятие желает быть лидирующей, а потому, постоянно ищет новые способы укрепления позиции на рынке. Качество продукции, цены, дизайн, дополнительные услуги, реклама и др. – все это инструменты, которые постоянно совершенствует предприятие в конкурентной гонке.

Именно благодаря таким инструментам, организация может занять в целом лидирующее положение в своей отрасли, оставив далеко позади своих конкурентов.



Рисунок 1.8 – Схема модели пяти сил конкуренции

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

Вместе с тем, условия внешней среды довольно динамичны, поэтому существует необходимость оценки стратегии.

В настоящее время целостная система оценки стратегии отсутствует. Нет четкой теоретической и практической позиции в отношении ее принципов.

В управленческой литературе экономисты различают следующие аспекты эффективности стратегии компании [16]:

- внутренняя эффективность - эффективность с точки зрения использования
- внутренних возможностей компании или с точки зрения управления внутренними ресурсами;
- внешняя эффективность - эффективность с точки зрения использования внешних возможностей компании;

- общая эффективность - комплексная совокупность внутренней и внешней эффективности;
- рыночная эффективность - насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;
- целевая эффективность - отражает меру достижения целей организации.

Для того, чтобы оценить стратегию организации, необходимо иметь представление об выбранной стратегии. Каков подход организации в конкурентной борьбе – её стремление достичь минимизации производственных издержек или же идет концентрация на определенную потребительскую группу.

Другой важный момент – это определение конкурентной позиции фирмы в данной отрасли товаров и услуг – степень вертикальной интеграции, территориальный охват. Необходимо определение и анализ функциональных вспомогательных стратегий в области производства, маркетинга, финансов и т.д.

Эффективная система оценки требует наличия четырех основных элементов [15]:

1. Мотивация для оценки. Прежде чем оценка сможет быть произведена, у руководителя организации должно возникнуть желание оценить свои показатели или стратегию, которую он или его команда хотят реализовать.

2. Информация для оценки. Другим требованием достоверности оценки является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее последствия после реализации. Для этого требуется эффективная система сбора и обработки управленческой информации, а также полный и достоверный доклад о возможных результатах предложенных стратегий и результатах их реализации.

3. Критерии оценки. Стратегии должны оцениваться по определенным критериям.

Оценка функциональных подразделений компании проводится по следующим четырем позициям:

- оценка квалификации персонала подразделения. Эта оценка представляет собой усредненную оценку уровня квалификации менеджеров и специалистов,

входящих в состав функционального органа управления;

- оценка организации управленческого труда в подразделении. Здесь оцениваются формы и методы взаимодействия менеджеров подразделения с объектом управления и между собой. В рамках этой процедуры анализируется и оценивается целесообразность штатного расписания, распределения служебных обязанностей в подразделении, а также документооборот подразделения;
- оценка технологии управления. Рассматриваются современность и эффективность применяемых в управлении методик, использование технических средств и компьютерных технологий в процессе управления;
- оценка результативности управленческой деятельности. Эта оценка производится с учетом конкретных задач, стоящих перед данным функциональным подразделением.

Оценка на уровне управления компании в целом отражается в большом наборе показателей, применяемых для характеристики его деятельности. К этим показателям относятся:

- коэффициенты, отражающие положение компании на рынке;
- коэффициенты, характеризующие эффективность использования персонала предприятия;
- коэффициенты, характеризующие финансовое состояние компании;
- показатели, характеризующие инвестиционную привлекательность стратегических решений.

Также эффективность стратегии рекомендуется оценивать по показателям достижения организационных целей. Среди их многообразия выделяются главная цель (миссия), цели объекта и субъекта управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате исследования были рассмотрены теоретические основы стратегического управления предприятием, выяснилось, что стратегическое управление направлено именно на долгосрочные цели организации, способы улучшения её жизнедеятельности.

Следующим шагом были рассмотрены основные методы стратегического анализа, такие как SWOT-анализ, методы сравнения, которые в последствии были применены при разработке стратегии.

Во вторую очередь, в исследовании было рассмотрено непосредственно организации ООО «Сибновторг», анализ и оценка её деятельности. Непосредственно там была выбрана оптимальная стратегия усиления позиций на рынке. В ходе анализа, было выявлено, что в организации имеются нарушения трудовой дисциплины, в связи с этим были разработаны рекомендации в третьей части. Также организация нуждается в нововведениях, с этой целью был разработан проект по внедрению процессной инновации.

В третьей главе была разработана стратегия развития организации ООО «Сибновторг». Она заключается в внедрении процессной инновации, а именно открытие пункта выдачи товаров интернет магазина Wildberries. Выбор и разработка такой стратегии имеет смысл в сельской местности, необходимости жителям совершать покупки, не выезжая в город. Более того, данное нововведение повысить посещаемость магазина, соответственно продажи и выручку. Второй рекомендацией были мероприятия по улучшению корпоративной культуры ООО «Сибновторг», а именно проведение различных мероприятий неформального характера, внедрение нематериальной мотивации для улучшения общего психологического климата в организации, повышение производительности труда, сплоченности коллектива и повышения общего уровня мотивации сотрудников.

Заключительным этапом был анализ рисков внедрения стратегии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Багиев Г.Л. Менеджмент: учебник для ВУЗов / Г.Л. Багиев. – Москва: Экономика, 2007. – 145 с.
2. Балабанов И.Т. Основы стратегического менеджмента / И.Т. Балабанов. — Москва: Финансы и статистика, 2008. – 50 с.
3. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большакова – Санкт - Петербург, 2009. – 5 с
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – Москва: ЮНИТИ, 2007. – 32 с.
6. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва : Издательство Московского психолого-социального института, 2015. – 208 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. – Москва : Финстатинформ, 2014.- 430 с.
6. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва : ИНФРА – М, 2013. – 370 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. // М.: Гардарики, 2003 г.
7. Шевчук, Д. А. Исследование систем управления: конспект лекций: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.litres.ru/denis-shevchuk/issledovanie-sistem-upravleniya-konspekt-lekciy/>
8. Виханский О.С. Стратегическое управление. учебник/ О.С. Виханский. – Москва: Гардарики, 2008. – 296 с.
9. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учебное пособие/М.А. Чернышев. - Ростов на Дону: Феникс,2009. - 507 с.

10. Рюли Э. Исследование стратегических процессов в организации/ Э. Рюли, С.Л. Шмидт// Проблемы теории и практики управления, 2010. - №5. - 11-15 с.
11. Столбов А.. Подходы к разработке стратегии развития торгово-логистической компании/А.М. Стольбов, Т.М Байбурина // Экономика региона. 2007. - №18.- 22-28 с.
12. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебник/ В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 237 с.
13. Ефремов В.Ф. Стратегическое планирование в бизнес-системах/ В.Ф. Ефремов. – Москва: Финпресс, 2007. – 240 с.
14. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие/ ЕЕ. Вершигора. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 283 с.
15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ./М. Портер. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 453 с.
16. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие/ В.Р. Веснин, ВВ. Кафидов. – Санкт Петербург.: Питер, 2011. – 256 с.
17. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В Ковалев. – Москва: Проспект, 2017. – 544 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
Кротова - И.В. Кротова
« 28 » мая 2021 г.

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Разработка стратегии развития предприятия сферы услуг

Научный руководитель	<u>Клименкова</u> подпись, дата	канд.экон. наук, доцент должность, ученая степень	Т.А Клименкова инициалы, фамилия
Выпускник	<u>Злобина</u> подпись, дата	451727467 номер зачетной книжки	ЭУ17-02Б-МО номер группы
			А.Н Злобина инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

Клименкова
подпись, дата

Т.А Клименкова
инициалы, фамилия

Красноярск 2021