

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
«8» июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
«8» июня 2022 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

подпись, дата

доцент, канд.техн.наук

должность, ученая степень

Т.А. Вашко

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451729662

номер зачетной книжки

ЗЭУ17-
02Б-МО

номер группы

К.О.Борноволоков

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

Т.А. Вашко

инициалы, фамилия

Красноярск 2022

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ И. В. Кротова
(подпись)

«21» марта 2022 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Борноволокову Константину Олеговичу

(фамилия, имя, отчество студента)

Группа ЭУ17-02Б-МО Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы «Разработка стратегии развития стратегии предприятия сферы услуг»

Утверждена приказом по университету № 3854/с от 21.03.2022г.
Руководитель ВКР Т.А. Вашко доцент кафедры ТЭТ ИТ и СУ СФУ
(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР

- а) труды отечественных и зарубежных авторов по материалам исследования
- б) статистическая отчётность
- в) организационно-распорядительные документы предприятия
- г) бухгалтерская отчётность
- д) материалы собственных исследований

Перечень разделов ВКР

Введение

Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия сферы услуг

Глава 2. Диагностика стратегии развития ООО «Кофе Просто Космос»

Глава 3. Разработка стратегических направлений развития ООО «Кофе Просто Космос»

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Перечень графического материала:

1. Концепция бакалаврской работы (цели, задачи, методы, результаты)
2. Основные схемы по теме исследования
3. Методы исследования, используемые в ВКР
4. Организационная характеристика и структура предприятия
5. SWOT-матрица
6. Аналитические схемы и таблицы по теме исследования
7. Программно-целевой подход
8. Рекомендации по теме исследования
9. Социально-экономическая и организационная эффективность рекомендаций

Руководитель ВКР

_____ (подпись)

Т.А. Вашко
(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

К.О. Борноволоков
(инициалы и фамилия студента)

«21» марта 2022 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка стратегии развития предприятия сферы услуг» (на материалах ООО «Кофе Просто Космос»)» содержит 84 страницы текстового документа, 22 рисунка, 35 таблиц, 1 приложение, 50 использованных источников, 12 листов графического материала.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС.

Объектом исследования данного проекта является ООО «Кофе Просто Космос». Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие при разработке стратегии развития предприятия. Предметом защиты являются рекомендации по формированию стратегии развития предприятия.

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по формированию стратегии развития ООО «Кофе Просто Космос».

Задачи:

- изучить теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятий;
- провести стратегический анализ организационной среды ООО «Кофе Просто Космос»;
- разработать стратегию развития предприятия.

В теоретической части исследования определено понятие, сущность и особенности стратегии развития организации сферы услуг, изучены основные показатели оценки стратегии развития предприятия и методы разработки стратегии развития организации сферы услуг.

Во второй главе был проведен стратегический анализ ООО «Кофе Просто Космос», дана организационно-правовая характеристика и проведен мониторинг организационного окружения ООО «Кофе Просто Космос», а также оценка стратегии развития исследуемого предприятия. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития предприятия.

По итогам исследования разработаны мероприятия, направленные на стратегическое развитие ООО «Кофе Просто Космос».

Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта, доказана целесообразность и необходимость реализации данных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия сферы услуг.....	8
1.1 Стратегия развития предприятия сферы услуг как предмет исследования.....	8
1.2 Технология и методы разработки стратегии развития предприятия сферы услуг.....	32
2 Диагностика стратегии развития ООО «Кофе Просто Космос».....	40
2.1 Характеристика ООО «Кофе Просто Космос» и мониторинг факторов организационной среды.....	40
2.2 Анализ и оценка стратегии развития ООО «Кофе Просто Космос».....	59
3 Разработка стратегических направлений развития ООО «Кофе Просто Космос».....	64
3.1 Программно-целевой подход к разработке стратегии развития ООО «Кофе Просто Космос».....	64
3.2 Социально-экономическая эффективности программы развития.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	86

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 развитию предприятий сферы услуг в будущем.

По нашему мнению, при разработке научно-обоснованных стратегий устойчивого развития торговых предприятий 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 торговых предприятий 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 торговых предприятий связан с определенными проблемами и противоречиями. Но если основой стратегий устойчивого развития торговых предприятий станут новые экономико-организационные механизмы, позволяющие оказывать влияние на устойчивость торговых предприятий, то это должно способствовать обеспечению стабильности их развития.

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

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

В связи с изложенным выше, можно утверждать, что разработка стратегии устойчивого развития торговых предприятий, 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:

- описать стратегию развития предприятия сферы услуг как предмет исследования;
- изучить технологию и методы разработки стратегии развития предприятия сферы услуг;
- представить характеристику ООО «Кофе Просто Космос» и мониторинг факторов организационной среды;
- провести анализ и оценку стратегии развития ООО «Кофе Просто Космос»;
- разработать программно-целевой подход к разработке стратегии развития ООО «Кофе Просто Космос»;
- рассчитать социально-экономическую эффективность программы развития.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие сферы услуг ООО «Кофе Просто Космос».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются управленческие отношения, возникающие при разработке стратегии 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.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основного содержания, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы составляет 85 страниц без приложений. Список использованных источников включает 50 источников.

1 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия сферы услуг

1.1 Стратегия развития предприятия сферы услуг как предмет исследования

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]:

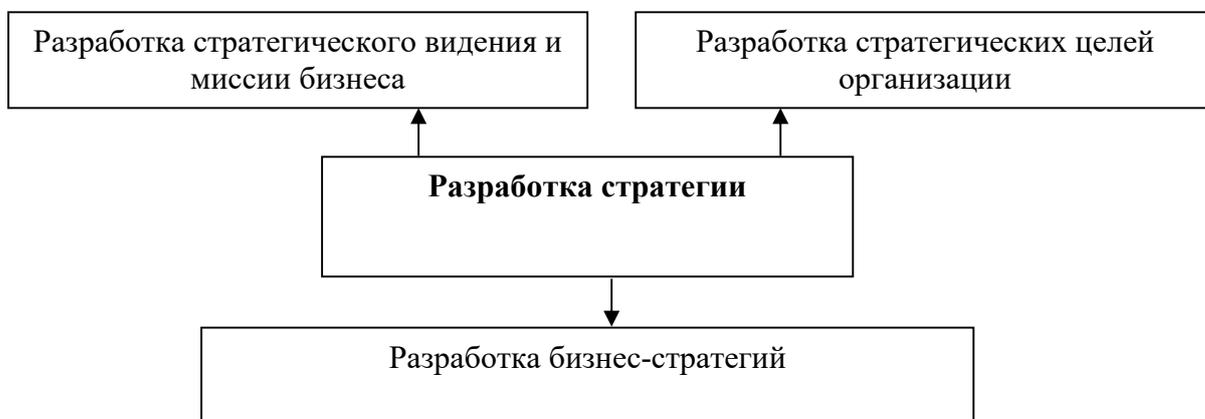


Рисунок 1.2 – Элементы разработки стратегии [30]

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.

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
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

Определение стратегии	Автор	Основной подход
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
2	Ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури

№ п/п	Виды стратегий	Автор
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.

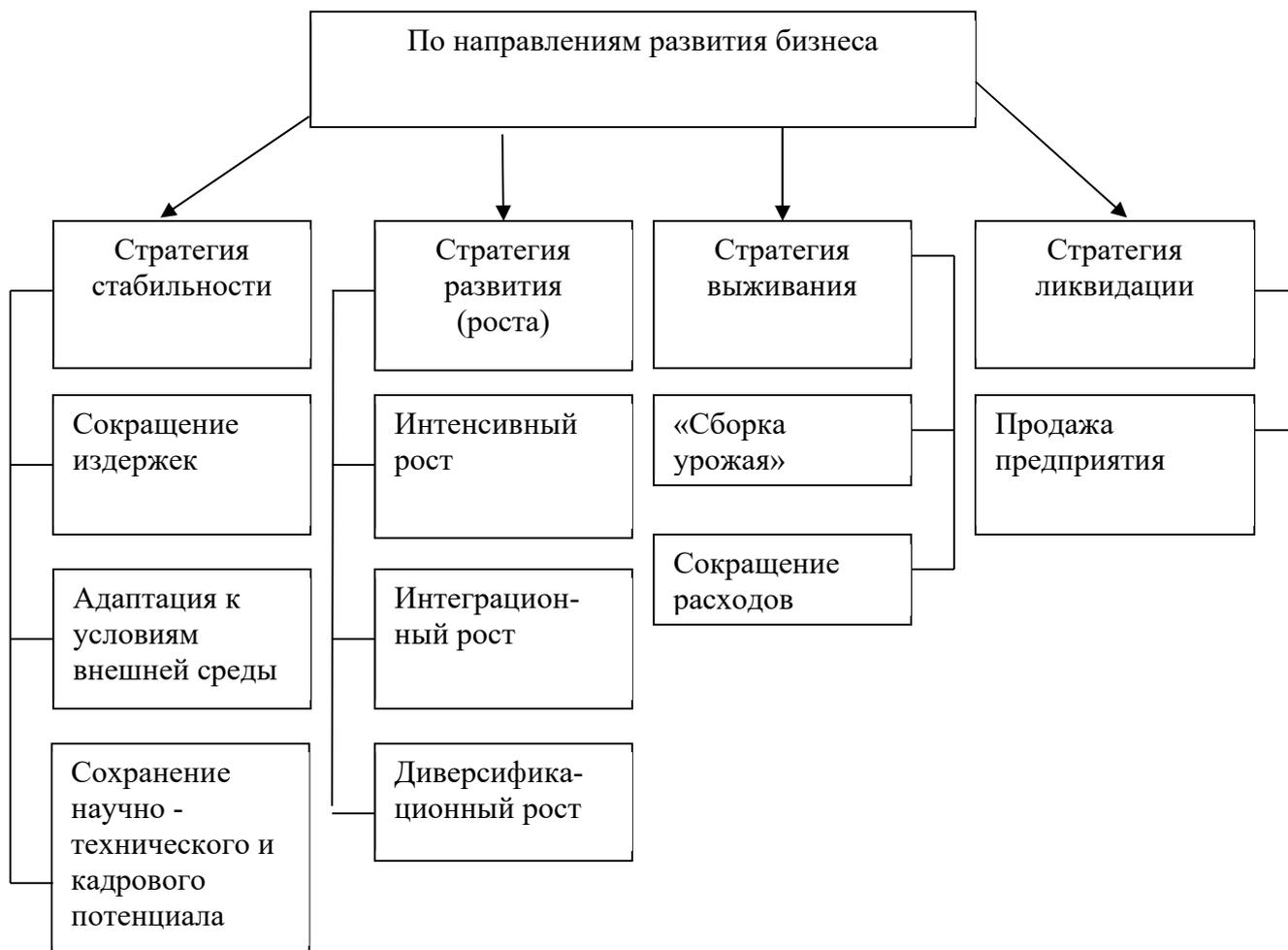


Рисунок 1.4- Классификация стратегий по направлениям развития бизнеса,

[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].

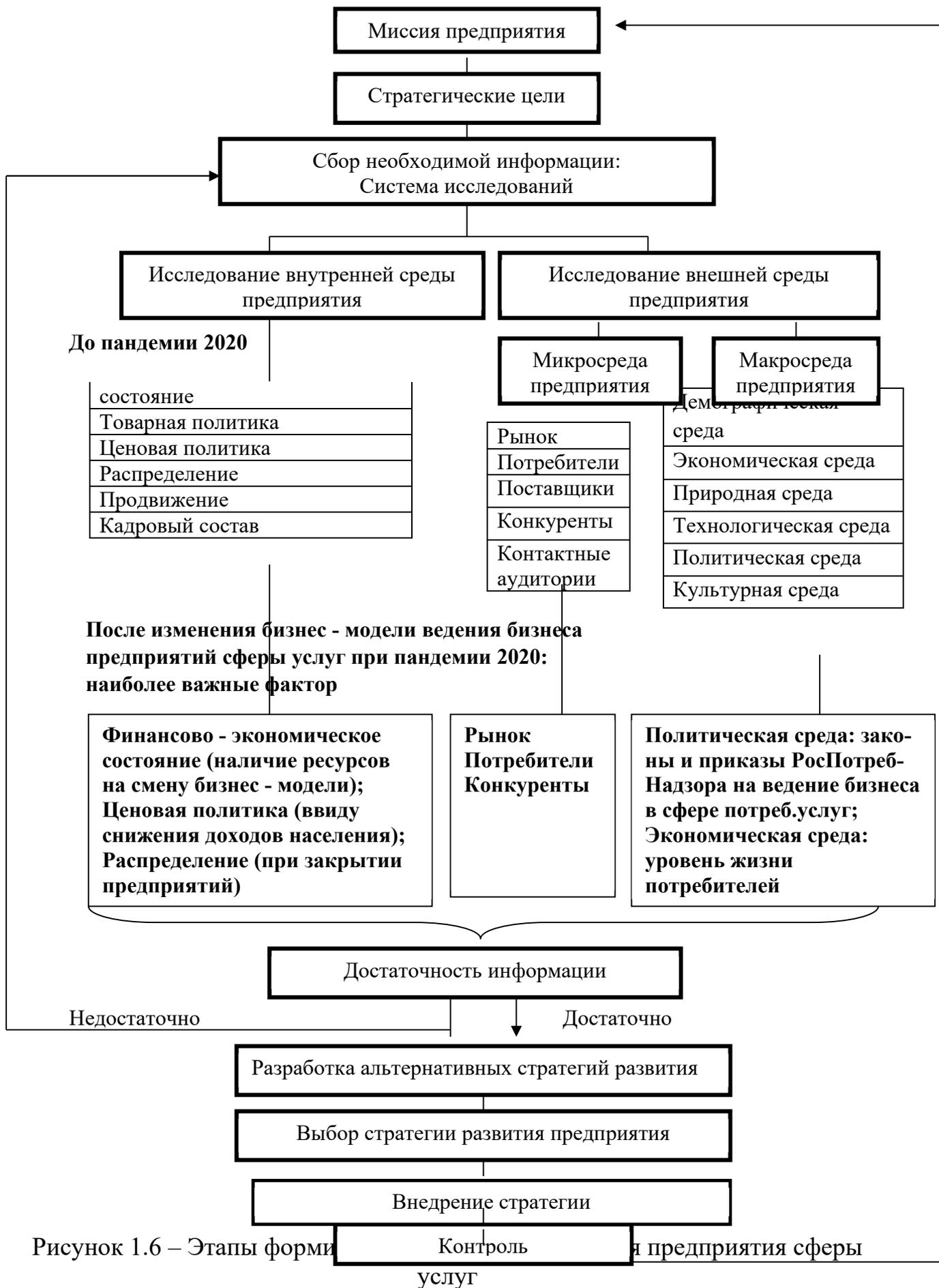
Диверсификационный рост. Такая стратегия применяется в том случае, когда производственная цепочка, в которой участвует организация, не предоставляет никаких возможностей для увеличения прибыльности из-за очень сильных позиций конкурентов, либо из-за того, что базовый рынок находится в стадии спада. Диверсификация предполагает выход на новые товарные рынки. Соответственно такая стратегия развития более рискованна, потому что выходить на неизвестные территории всегда сложнее и опаснее [6].

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 1.4.

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.



Об этом мы свидетельствуем на рисунке 1.4: 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

Холодильные витрины	132658	124554	125656	130265
Машины для очистки	60321	55698	60235	63258
Посуда	112365	102365	100265	110236
Итого	1040372	957895	1079276	1019507

Таким образом, ООО «Кофе Просто Космос» рационально закупить необходимое для открытия столовой в производственно-коммерческой фирме «Пионер», поскольку это позволит затратить наименьшие финансовые средства. Данная компания давно работает на рынке торгового оборудования и оборудования для предприятий общественного питания и зарекомендовала себя, как поставщик качественного оборудования по более низким ценам.

Далее рассчитаем состав персонала, необходимый для функционирования столовой, и начислим фонд заработной платы для него (табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Анализ фонда заработной платы персонала ООО «Кофе Просто Космос»

Профессия	Количество работников	Оклад	Начисление с учетом коэффициентов (районный и северный)	Общая сумма затрат
Заведующий столовой	1	12000	18720	18720
Повар горячего цеха	2	9500	14820	29640
Повар холодного цеха	2	9500	14820	29640
Кондитер	1	9000	14040	14040
Работник линии раздачи	1	8000	12480	12480
Кассир	1	8000	12480	12480
Итого за год				1404000

Финансирование мероприятий предполагается путем использования чистой прибыли предприятия.

Ассортимент меню готовой продукции собственного производства представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Ассортимент блюд собственного производства столовой ООО «Кофе Просто Космос»

Ассортимент блюд собственного производства	Количество разновидностей
1. Первые блюда	18
2. Вторые блюда	25
3. Салаты	25
4. Полуфабрикаты	14
5. Гарниры	7
6. Выпечка	32
7. Кондитерские изделия	20
8. Напитки	15
ВСЕГО	116

Среднее количество разновидностей на единицу ассортиментной группы:

$$116 : 6 = 19 \text{ единиц.}$$

Как показывают данные таблицы 3.7, населению будет предложен широкий ассортимент горячих и холодных блюд и кондитерских изделий, общее количество по всем 6 ассортиментным группам составляет 116 вида, но после открытия столовой планируется расширения ассортимента, например, за счет национальных блюд, проведение акций, привязанных к государственным и церковным праздникам (Пасха, например). Большое количество планируется ввести по таким ассортиментным группам, как выпечка (32 вида), салаты (25 видов), кондитерские изделия (20 видов), так как они, исходя из предыдущего опыта продажи готовых блюд и полуфабрикатов, пользуются большим спросом у населения.

Таблица 3.8 - Основные характеристики столовой ООО «Кофе Просто Космос»

Общая площадь торгового зала	120 м ²
Количество посадочных мест	40 (при снятии режима ограничений на деятельность заведений общественного питания)
Режим работы	9-30 – 21-30
Пропускная способность	1040 человек в день
Количество блюд в день	до 1500 шт

Далее необходимо рассмотреть процесс привлечения дополнительных клиентов в столовую извне за счет рекламных средств.

Предприятия в качестве рекламных носителей чаще всего используют листовки или буклеты. В них обычно содержится информация об адресах магазинов (интересных в основном с точки зрения выгодных цен), предложениях продуктов, условиях специальных предложений. Иногда для повышения интереса потенциальных и реальных покупателей в рекламных буклетах размещаются какие-либо статьи.

Немаловажным вопросом является вопрос об источнике финансирования мероприятий. Основываясь на анализе основных показателей планируемой финансовой деятельности столовой ООО «Кофе Просто Космос» за отчетный год, где можно проследить динамику прибыли от продажи, можно обоснованно утверждать, что финансирование мероприятий будет осуществляться за счет прибыли от продаж, полученной в отчетном году столовой.

3.2 Социально-экономическая эффективности программы развития

Так в столовой будет предусмотрено всего 40 посадочных мест (при снятии ограничений на работу заведений общественного питания). Изначально при открытии заведения столовая будет работать только в формате «на вынос» с соблюдением всех санитарных норм обслуживания клиентов в условиях пандемии коронавируса (масочный режим, обработка антисептиком, ношение перчаток).

Ниже приведен расчет пропускной способности столовой в формате работы на вынос, и предполагаемый способ её увеличить. Формула оборачиваемости 1 посадочного места в день выглядит следующим образом:

$$\text{Об} = \text{Тр} / \text{То},$$

где Об - оборачиваемость;

Тр – время работы торгового зала;

То – время обслуживания одного посетителя.

Столовая открыта для посетителей 13 часов в день, с 9:30 ч. до 18:30 ч..

По наблюдениям за очередью и работой кассира-раздатчика, время обслуживания одного посетителя - 16 минут, из которых 10 минут – выбор по меню, и 6 минут – обслуживание заказчика у барной стойки.

Оборачиваемость 1 места, рассчитанная по формуле равна 26 раз в день:

$$Об=420/16=26 \text{ посетителей.}$$

Формула пропускной способности зала:

$$Пз = Об \times Чм,$$

где Пз – пропускная способность зала;

Чм – количество мест в зале;

Пропускная способность зала столовой в день, рассчитанная по формуле, равна 1040 человек за день:

$$Пз = 26 \times 40 = 1040 \text{ чел.}$$

Ассортимент меню готовой продукции собственного производства представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Ассортимент блюд собственного производства столовой ООО «Кофе Просто Космос»

Ассортимент блюд собственного производства	Количество разновидностей	Средняя себестоимость изготовления блюд согласно калькуляциям блюд и технологическим картам, за 100 г.
1. Первые блюда	18	44,2
2. Вторые блюда	25	71,8
3. Салаты	25	28,4
4. Полуфабрикаты	14	47,8
5. Гарниры	7	23,8
6. Выпечка	32	32,2
7. Кондитерские изделия	20	27,4
8. Напитки	15	7,8
ВСЕГО	116	

Среднее количество разновидностей на единицу ассортиментной группы:

$$116 : 6 = 19 \text{ единиц.}$$

Как показывают данные таблицы 3.9, населению будет предложен широкий ассортимент горячих и холодных блюд и кондитерских изделий, общее количество по всем 6 ассортиментным группам составляет 116 вида, но после открытия столовой планируется расширения ассортимента, например, за счет национальных блюд, проведение акций, привязанных к государственным и церковным праздникам (Пасха, например). Большое количество планируется ввести по таким ассортиментным группам, как выпечка (32 вида), салаты (25 видов), кондитерские изделия (20 видов), так как они, исходя из предыдущего опыта продажи готовых блюд и полуфабрикатов, пользуются большим спросом у населения.

Таблица 3.10 - Планируемые цены на блюда собственного производства

Ассортимент блюд собственного производства	Средняя цена за 100гр. Каждой ассортиментной группы в руб.
1. Первые блюда	73,8
2. Вторые блюда	119,8
3. Салаты	47,2
4. Полуфабрикаты	79,6
5. Гарниры	39,6
6. Выпечка	53,6
7. Кондитерские изделия	45,8
8. Напитки	13

По данным таблицы 3.10 самым дорогостоящим блюдом являются вторые блюда (120 руб.), так как при их производстве себестоимость исходных продуктов и затрат электроэнергии и рабочей силы выше. Затем идут полуфабрикаты и выпечка; они являются более дорогими в связи с высоким тарифом за работу (сложное приготовление).

Проведем расчет среднего чека столовой ООО «Кофе Просто Космос» методом суммирования усредненного стандартного набора блюд: первое + второе + салат + напиток:

$$Ч_{ср} = 73,8 + 120 + 47,2 + 13 = 254 \text{ руб.}$$

Проведем расчет себестоимости среднего чека столовой ООО «Кофе Просто Космос» методом суммирования усредненного стандартного набора блюд: первое + второе + салат + напиток:

$$СЧ_{ср} = 44,2 + 71,8 + 28,4 + 8 = 153,6 \text{ руб.}$$

Далее необходимо рассчитать экономическую выгоду от открытия столовой ООО «Кофе Просто Космос» с учетом того, что предприятие будет иметь уровень торговой надбавки 10%, средний чек предприятия 254 руб., пропускную способность 520 чел за рабочий день и использовании данного ресурса на 60% в первый год и будет работать 11 месяцев 6 дней в неделю.

Таким образом, рассчитаем выручку от продаж готовых блюд при количестве рабочих дней в год 287 дней (11 месяцев в году по 6 дней в неделю):

$$В = 287 * 520 * 0,6 * 254 = 22709298,86 \text{ руб.}$$

Аналогичным образом рассчитаем себестоимость проданных блюд:

$$С = 287 * 520 * 0,6 * 153,6 = 13618421,14 \text{ руб.}$$

Полученные результаты по смете затрат на производство продукции столовой ООО «Кофе Просто Космос» и выручки от ее реализации представим в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Показатели деятельности столовой ООО «Кофе Просто Космос»

Показатель	Значение, тыс.руб.
Выручка от продаж	22709,3
Смета затрат:	15965,19
- материалы	13618,42
- фонд заработной платы	806,40
- страховые взносы	390,90
- износ оборудования и основных средств	1149,47
Прибыль от продаж	6744,11

Положительным моментом проводимого анализа является полученный столовой ООО «Кофе Просто Космос» дополнительный доход в сумме составивший 6744,11 тыс.руб. Открытие столовой на вынос- это возможный источник дополнительных финансовых средств для развития организации, ее совершенствования и укрепления позиций на рынке общественного питания, дальнейшего расширения количества коммерческих услуг.

Далее необходимо рассчитать экономическую выгоду от открытия столовой ООО «Кофе Просто Космос» с учетом того, что предприятие будет иметь уровень торговой надбавки 10%, средний чек предприятия 254 руб., пропускную способность 520 чел за рабочий день и использовании данного ресурса на 60% в первый год и будет работать 11 месяцев 6 дней в неделю.

Таблица 3.12 - Показатели деятельности столовой на вынос ООО «Кофе Просто Космос», тыс. руб.

Наименование показателей	Ед. изм.	Планируемый год
Выручка от реализации блюд	тыс. руб.	26494,18
Торговая площадь	м ²	120
Выручка на 1м ² торговой площади	тыс. руб./м ²	220,78
Численность работников всего	чел.	8
Производительность труда одного работника	тыс.руб./чел.	3311,77
Себестоимость проданных товаров	тыс. руб.	23844,76
Валовая прибыль		
сумма	тыс.руб.	2649,42
уровень	%	10,0
Издержки обращения		
сумма	тыс.руб.	1404
уровень	%	5,30
Прибыль от продаж		
сумма	тыс.руб.	1245,42
уровень	%	4,70

Таким образом, при минимальном уровне наценки на реализуемую продукцию предприятие получит за 11 месяцев нового года 26494,18 тыс.руб. выручки от работы столовой. Валовая прибыль функционирования данной столовой составит 2649,42 тыс.руб. за 11 месяцев. Издержки обращения столовой на вынос ООО «Кофе Просто Космос», в основном, будут состоять из фонда заработной платы персонала и уровень данного показателя составит 5,3%. Положительным моментом проводимого анализа является превышение уровня валовой прибыли над уровнем издержек обращения, что привело к положительному значению уровня прибыли от продаж, равному 4,7%.

Полученные данные свидетельствуют об экономической эффективности открытия столовой на вынос ООО «Кофе Просто Космос» и подтверждают рациональность предлагаемых нами мероприятий.

Необходимо оценить коэффициент экономической эффективности открытия столовой на вынос ООО «Кофе Просто Космос» с учетом данных по выручкам и затратам прошлых периодов, взятых на предприятии при функционировании столовой:

$$T = \Delta B / \Delta Z = (22709,3 - 8965,12) / (16466,2 - 8236,96) = 1,67$$

Полученное значение коэффициента экономической эффективности более единицы и свидетельствует о высоком уровне эффективности предлагаемых нами мероприятий и рациональности его внедрения в ООО «Кофе Просто Космос».

В качестве итога оценки предлагаемых нами мероприятий по открытию столовой на вынос ООО «Кофе Просто Космос» для расширения сферы деятельности и оказания коммерческих услуг необходимо провести оценку технико-экономических показателей функционирования предприятия общественного питания до мероприятий и после их внедрения. Данный анализ приведен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Техничко-экономические показатели эффективности открытия столовой на вынос ООО «Кофе Просто Космос»

Показатели	После внедрения мероприятий
Пропускная способность, чел./день	520 человек
Выручка от реализации, тыс.руб.	22709,3
Себестоимость продукции, тыс.руб.	13618,4
Прибыль от продаж, тыс.руб.	9090,9
Рентабельность прибыли от продаж, %	40,03
Численность работников, чел.	8
Производительность труда, тыс.руб./чел.	2988,4

Внедрение предлагаемых нами мероприятий позволит усовершенствовать абсолютно все технико-экономические показатели эффективности открытия столовой, поскольку был выявлен прирост всех исследуемых показателей. Персонал ООО «Кофе Просто Космос» увеличится на 8 работников, рациональность его увеличения подтверждается приростом производительности труда персонала при внедрении мероприятий.

Следовательно, темп увеличения выручки от реализации продукции превышает темп прироста численности работников.

Положительным моментом проводимого анализа является увеличение рентабельности прибыли от продаж, ее значение до мероприятий увеличилось до 40,03%, это свидетельствует о том, что технологичность процесса производства выросла и при меньших затратах можно получить большую сумму прибыли. Также необходимо отметить увеличение пропускной способности столовой более чем в три раза с 300 человек максимально до 520 человек в день максимально.

Прибыль от продаж увеличилась на 9090,9 тыс.руб., что также характеризует мероприятия, предлагаемые нами, как эффективные.

При расчете на основании методики среднего чека и пропускной способности столовой на вынос нами была определена выручка от оказания услуг в размере 22709,3 тыс.руб. при себестоимости оказания услуг 15965,19 тыс.руб. Данные мероприятия будут окупаться за период менее года при уровне посещаемости от 40% от общего объема потенциальных потребителей. Таким образом, ООО «Кофе Просто Космос» сможет получить 9090,9 тыс.руб. дополнительной прибыли, которая будет направлена на развитие организации, ее совершенствования и укрепления позиций на рынке, дальнейшего расширения количества коммерческих услуг. Кроме того, при открытии столовой на вынос ООО «Кофе Просто Космос» расширит степень своей социальной ориентации, поскольку предприятие реализует систему бесплатного питания на работе для персонала предприятия; а также реализация блюд клиентов будет реализовываться по сниженным торговым надбавкам для поддержки наименее обеспеченных слоев населения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

стратегическое управление - 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).

ООО "Кофе Просто Космос" является предприятием, действующим на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, других законодательных и нормативных актов Российской Федерации, а также Устава предприятия. Это предприятие общественного питания (кофейня), основным видом деятельности которого является "Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания".

Проведенный SWOT-анализ деятельности ООО «Кофе Просто Космос» позволяет сделать вывод о возможности применения в настоящее время одной стратегий повышения конкурентоспособности ООО «Кофе Просто Космос»: стратегии усиления позиции на рынке. Применение этой стратегии должно базироваться на конкретных поставленных целях ООО «Кофе Просто Космос».

2019 – 2021 годы внесли коррективы в деятельность абсолютно всех бизнес-организаций всего мира, Красноярск не стал исключением. Одной из наиболее пострадавших отраслей бизнеса от условий пандемии коронавируса 2019-2021 годов стала сфера общественного питания. Из огромного холдинга «Bellini Group» длительное время работала только горячая доставка «Bellini Group» и формат кондитерий «Ром-Баба» с усеченной версией деятельности (возможна только продажа производимой продукции без оказания дополнительной торговой услуги по созданию условий употребления продукции общественного питания в точке продаж), что приводило к снижению потока посетителей и снижению уровня прибыли данного предприятия сферы услуг общественного питания.

Однако даже после снятия ограничений на работу заведений общественного питания в крае, у ООО «Кофе Просто Космос» есть ряд угроз для развития, поскольку длительный период режима самоизоляции и проведение спецоперации на Украине привел к длительной потере доходов части населения края, снижения покупательской доходности потенциальных потребителей. Эти изменения в жизни потребителей приводят к оттоку большого сегмента потребителей из заведений средней ценовой категории в заведения с ценами ниже среднего, поскольку снижение доходов и страх за будущие доходы в условиях нестабильности ситуации в стране приводит к пересмотру уровня трат, особенно на заведения общественного питания, не являющиеся жизненно необходимыми тратами.

Кроме того еще до пандемии коронавируса 2019 в мире, в России единственным сегментом сферы общественного питания с высокими темпами роста с 2016 года был сегмент фастфуда и стритфуда, затяжной кризис, падение рубля, снижение покупательской способности населения и как следствие пересмотр структуры расходов потребителей привел к оттоку клиентов в более дешевые и простые (по затрату времени и уровню обслуживания) формат общественного питания. По этой причине для ООО «Кофе Просто Космос» актуальным направлением развития будет открытие

заведения формата продажи готовых блюд домашней кухни по недорогим ценам. Приведем далее причины выбора данного формата:

4. Нельзя исключать и новую волну пандемии со строгими ограничениями на осень 2022 года, по этой причине в настоящий момент развитие форматов общественного рационально только через доставку и через продажу готовых блюд (на вынос)

5. Данный формат позволит продолжить деятельность как в формате продажи блюд на вынос, так и полного цикла обслуживания заведений общественного питания.

6. Образ жизни человека в мегаполисе становится все более быстрым и занятым, быстрое, вкусное, недорогое, а главное, полезное питание, похожее на домашнее будет пользоваться значительным спросом даже при снижении доходов потребителей и пересмотре их структуры расходов.

Формированию стратегии развития ООО «Кофе Просто Космос», а, следовательно, и определенного уровня конкурентоспособности организации будет способствовать разработка мероприятий расширения сфер деятельности и внедрения дополнительных услуг в ООО «Кофе Просто Космос».

Сущность данного мероприятия состоит в расширении используемой для торговли площади за счет открытия заведения общественного питания другого формата, ориентированного на другой сегмент потребителей – столовой на вынос вкусной и здоровой домашней пищи, ассортимента предлагаемой продукции и привлечении клиентов.

При расчете на основании методики среднего чека и пропускной способности столовой на вынос нами была определена выручка от оказания услуг в размере 22709,3 тыс.руб. при себестоимости оказания услуг 15965,19 тыс.руб. Данные мероприятия будут окупаться за период менее года при уровне посещаемости от 40% от общего объема потенциальных потребителей. Таким образом, ООО «Кофе Просто Космос» сможет получить 9090,9 тыс.руб. дополнительной прибыли, которая будет направлена на развитие организации, ее совершенствования и укрепления позиций на рынке,

дальнейшего расширения количества коммерческих услуг. Кроме того, при открытии столовой на вынос ООО «Кофе Просто Космос» расширит степень своей социальной ориентации, поскольку предприятие реализует систему бесплатного питания на работе для персонала предприятия; а также реализация блюд клиентов будет реализовываться по сниженным торговым надбавкам для поддержки наименее обеспеченных слоев населения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

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. Невежин // 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. на- ук: 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
«8» июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

 А.Н. Чаплина
«6» июня 2022 г.

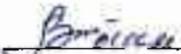
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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


подпись, дата

доцент, канд.техн.наук

должность, ученая степень

Т.А. Вашко

инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

451729662

номер зачетной книжки

ЗЭУ17-

02Б-МО

номер группы

К.О. Борноволокков

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Т.А. Вашко

инициалы, фамилия

Красноярск 2022