

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 устойчивого развития предприятия сферы
услуг

Научный руководитель	_____	доцент, канд.экон.наук	Е.А.Герасимова
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	01.06.2022	451728976	3ЭУ17-02Б- МО
	подпись, дата	номер зачетной книжки	номер группы
			А.А.Лазарева
			инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

_____ Е.А.Герасимова
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2022

СОДЕРЖАНИЕ*

ВВЕДЕНИЕ3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ
СФЕРЫ УСЛУГ.....6

1.1 Роль и особенности устойчивого развития организации сферы
услуг.....6

1.2 Основные показатели оценки устойчивого развития предприятия25

1.3 Алгоритм разработки стратегии устойчивого развития организации сферы
услуг.....37

ЗАКЛЮЧЕНИЕ42

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ45

ПРИЛОЖЕНИЕ А.....55

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....56

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

ВВЕДЕНИЕ

Экономическая и внутривластная обстановка, которая формируется в последние годы, изменчива и обуславливает существенное число дестабилизирующих социально-экономических взаимоотношений аспектов. У предприятий, реализующих свою жизнедеятельность в таких обстоятельствах, появляются проблемы, которые связаны не только с увеличением и удержанием экономических критериев, но и с опасностью быть оттесненными с рынка. В результате, на этапе совершенствования экономики, подверженной целой череде финансовых катаклизмов, бесспорна актуальность алгоритмов устойчивого развития предприятий, поскольку равноценно повышению устойчивости организации, уменьшается риск непредусмотренных потерь и нарушений обычного цикла деятельности экономического субъекта. Механизм устойчивого развития — это не только изначальная позиция адаптации к негативному воздействию внешнего окружения, но и своего рода генератор перманентного развития.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических аспектов устойчивого развития организаций сферы услуг, а также стратегический анализ организационной среды ООО «Кофе Просто Космос» и последующая разработка мероприятий, направленных на укрепление его стратегической устойчивости.

Достижение цели выпускной квалификационной работы потребовало решения следующих задач:

- рассмотреть понятие, сущность и особенности устойчивого развития организации сферы услуг;
- изучить информационную базу и методы стратегического анализа устойчивости предприятия;

— изучить основные показатели оценки устойчивого развития предприятия и методы разработки стратегии устойчивого развития организации сферы услуг;

— провести стратегический анализ организационной среды ООО «Кофе Просто Космос»;

— разработать мероприятия, направленные на укрепление стратегической устойчивости ООО «Кофе Просто Космос».

Объектом выпускной квалификационной работы является деятельность ООО «Кофе Просто Космос».

Предметом выпускной квалификационной работы являются управленческие отношения, возникающие при внедрении механизма стратегической устойчивости предприятия.

В качестве эмпирической базы использовались организационные, плановые и отчетные документы ООО «Кофе Просто Космос». Методологической основой исследования является применение общих научных методов наблюдения, сравнения, абстрагирования, мысленного моделирования и специальных методов – SWOT – анализ, PEST – анализ, метод экспертных оценок и прочие. Теоретической базой работы послужили научные исследования отечественных и зарубежных авторов в области устойчивого развития.

Первая глава работы посвящена изучению теоретических основ устойчивого развития организаций сферы услуг. В частности, в ней рассмотрены понятие, сущность и особенности устойчивого развития организации сферы услуг; изучены основные показатели оценки устойчивого развития предприятия и методы разработки стратегии устойчивого 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 устойчивого развития исследуемого предприятия.

Третья глава посвящена разработке мероприятий, направленных на укрепление стратегической устойчивости ООО «Кофе Просто Космос».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Роль и особенности устойчивого развития организации сферы услуг

Организации сферы услуг реализуют свою жизнедеятельность в условиях высокой неустойчивости и дестабилизации, которые типичны для данного сектора экономики.

В рамках темы нашего исследования рассмотрим понятия «устойчивое развитие» и «стратегическая устойчивость».

Но для начала обратимся к истории возникновения данного направления развития организаций.

Концепция устойчивого развития (УР) во всемирной повестке возникла во второй половине двадцатого века, когда проблемы окружающей среды и жизнеустройства стали несомненным аспектом, противодействующим стабильному экономическому развитию.

Официальное оформление концепция УР обрела в рамках работы Комиссии Совета безопасности (ООН) по окружающей среде и развитию, также общеизвестной как Комиссия Брунтланд (Brundtland Commission). В 1987 г. Комиссия опубликовала отчёт «Наше общее будущее» и дала определение устойчивому развитию. Именно эта дефиниция рассматривается как наиболее используемая при истолковании УР[69].

Устойчивое развитие — это развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего поколения без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности [88].

УР отмечает общественные и экологические критерии и нацелено на достижение социально-экономического роста посредством поддержания социального благополучия и сохранения окружающей среды.

Именно поэтому зачастую концепцию представляют в виде триединства экономики, общества и природы. Концепция устойчивого развития представлена на рисунке 1.1. Все три аспекта равны и уравновешены.

Экологическое направление затрагивает вопросы, связанные с состоянием окружающей среды, потреблением ресурсов, загрязнением воздуха, использованием воды и энергии. Социальный аспект связан с проблемами качества жизни людей и их благополучием, экономический - состоянием экономики, ее возможностей и улучшения.



Рисунок 1.1 - Концепция устойчивого развития

В настоящее время устойчивое развитие приобретает все большее значение. В 2015 г. в мире появилась потребность в формировании нового курса по достижению устойчивого развития. Была принята «Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». В нее вошел обширный диапазон из 17 Целей устойчивого развития (ЦУР ООН) и 169 задач. Сейчас ЦУР ООН служат основным ориентиром для достижения устойчивого развития и учитываются при разработке планов и стратегий публичного и частного сектора.

Страны обеспокоены изменениями климата и их возможными последствиями. Это привело к подписанию ряда соглашений. Более

актуальным из них является Парижское соглашение, которое было подписано в 2015 году. Оно направлено на сокращение выбросов парниковых газов и темпов изменения климата.

Парижское соглашение было подписано 197 странами в 2015 году. Направлено на снижение выбросов парниковых газов и ограничения. На данный момент ведутся поиски способов увеличения глобальной температуры до 2 градусов Цельсия и поиски возможностей по ее повышению. По прогнозам, ее снижение может составить до 1,5 С. К настоящему времени это соглашение подписали уже 189 стран.

Парижское соглашение является началом перехода к новому этапу - низкоуглеродной экономике. Это важно для реализации соглашения. Это необходимо для того, чтобы достичь целей в области устойчивого развития, так как оно представляет собой «дорожную карту» действий, связанных с уменьшением выбросов парниковых газов, адаптацией и устойчивостью к последствиям ухудшения климата.

Глобальная повестка по устойчивому развитию и принятие соглашений с точки зрения климата, это стало определяющим фактором для развития экономики в новом тысячелетии. Возникли новые тренды на финансовом рынке и это привело к появлению новых способов по оценке устойчивости. Цели устойчивого развития представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН [88]

Бизнес и финансовый сектор являются важными составляющими для достижения ЦУР ООН и выполнению Парижского соглашения. Тем не менее на данный момент не все компании и финансирующие организации учитывают принципы устойчивого развития.

Тем не менее частный сектор становится все более ориентированным на устойчивость. Были основаны фонды социальных и этических инвестиций, а также первые социальные индексы. Со временем экологическая повестка стала играть важную роль наряду с социальными вопросами, и уже в 2005 г. возникло понятие ESG-факторов. Представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Экологическое, социальное и корпоративное управление (ESG) [88]

Концепция ответственного и устойчивого инвестирования на основе ESG-факторов строится по такому же принципу, что и концепция устойчивого развития, но с акцентом на деятельность компании. Она используется инвесторами для оценки компаний по трем аспектам: окружающая среда, социальное развитие и управление.

Экологический аспект учитывает влияние деятельности компании на окружающую среду. К социальному аспекту относится благополучие сотрудников и местных сообществ, а управленческий фактор учитывает такие составляющие, как коррупция, бизнес-этика, гендерный состав, вознаграждение топ - менеджеров.

На данный момент участники финансового рынка все чаще обращают внимание на влияние экологических, социальных и управленческих факторов, доходность в долгосрочной перспективе и на то, как интеграция этих факторов может обеспечить решение проблем устойчивого развития.

Вернемся к нашим основным понятиям.

Под «устойчивостью» можно понимать способность объекта сохранять определенные свойства под различным воздействием на него. С экономической точки зрения на понятие «устойчивость», которое является свойством предприятия, как объекта управления, необходимо отметить его системное качество, состоящее из нескольких подвидов устойчивости: финансовой, экономической, технологической, организационной и социальной.

Вопросам устойчивости в области экономики посвящены труды таких авторов как: В.И. Аверин, В.П. Боголепов [20], Ю.М. Климантович [47], Р.А. Коренченко [50], М.Н. Марценюк и т.д.

Исследование понятия «устойчивость» показало, что среди авторов существует полемика, выражающаяся в том, как соотносить понятие «устойчивость» и «равновесие».

По мнению следующих авторов — В.И. Аверин , Р.А Коренченко [50], М.Н. Марценюк [3], под понятием «устойчивость», как свойство экономических систем, рассматривается способность предприятия функционировать в состоянии, которое близко к подвижному равновесию. В свою очередь, В.П. Боголепов [20] отмечал, что не стоит приравнивать понятия «устойчивость» и «равновесие». По его мнению, «равновесие» это частный случай устойчивости, рассматриваемый как соотношение определенных факторов, а «устойчивость» выражается в способности адаптировать предприятие к внешним условиям и противодействовать им для своего сохранения.

Также согласно распространенной точке зрения, термины «устойчивость» и «развитие» прямо противоположны и взаимоисключают друг друга. Так, С.И.

Валянский и Д.В. Калюжный считают, что «развитие в принципе не может быть устойчивым, от чего-то необходимо отказаться: либо от развития, либо от устойчивости».

В мировой и российской практике долгое время отличались подходы к определению устойчивого развития современной организации.

Многие российские авторы ключевое внимание часто уделяют финансовому аспекту устойчивого развития. Экономическую устойчивость отождествляют с финансовым состоянием предприятия Э.М. Коротков, Д. Ковалев и Т.Сухорукова, З.В. Коробкова, А.Д. Шеремет, Й. Шумпетер.

А.Д. Шеремет и Р.С. Сайфуллин, в свою очередь, определяют финансовую устойчивость предприятия как «определенное состояние его счетов, гарантирующее его постоянную платежеспособность» [15].

Однако, существует второй подход, согласно которому важно выделять экономический, социальный и экологический аспекты устойчивого развития современной корпорации.

В международной практике наиболее распространенными стандартами устойчивого развития бизнеса являются индекс Доу-Джонсона и GRI–международный стандарт Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития, включающий экономическую, экологическую и социальную составляющие. Они основаны на комплексном подходе (принцип тройной отчетности («triple bottom line»)) к оценке деятельности компании [68].

Стоит отметить, что руководство международного стандарта Глобальной инициативы имеет отраслевые приложения по его применению в конкретных отраслях.

Еще в 1997 г., опираясь на модель триединого итога, была разработана модель тройной цепи устойчивого развития для бизнеса или модель «3Р». Дж. Элкингтон включил в нее людей (people), планету (planet) и прибыль (profit). В этой модели «люди» – социальная составляющая устойчивости развития, которая ориентирована на общество, направлена на сохранение стабильности

социальных и культурных систем; «планета» – целостность различных природных систем, которым нужно обеспечить устойчивое развитие (экологическая точка зрения) [68].

Согласно этой модели, «люди» – это социальная составляющая устойчивости развития, ориентированная на человека и направленная на сохранение стабильности социальных и культурных систем; «планета» – это, с экологической точки зрения, целостность биологических и физических природных систем, которым необходимо обеспечить устойчивое развитие. Модель препятствует влиянию факторов, сокращающих эту способность, таких как деградация природных ресурсов, загрязнение окружающей среды и утрата биологического разнообразия; «прибыль» символизирует экономический подход к концепции устойчивого развития с точки зрения критерия максимизации совокупного дохода при условии сохранения совокупного капитала, обеспечивающего этот доход. Такой подход подразумевает оптимальное использование ограниченных ресурсов и применение экологичных природо-, энерго- и материалосберегающих технологий на стадиях добычи и переработки сырья, создания экологически приемлемой продукции, минимизации, переработки и уничтожения отходов.

Практика показывает, что ориентация только на экономическую составляющую снижает эффективность деятельности компании.

Основные подходы к определению устойчивого развития предприятия собраны в таблице 1.1.

Таким образом, стоит отметить, что устойчивое развитие организации – многогранное, сложное и широкое понятие, обозначающее равновесное сбалансированное поступательное изменение всех показателей устойчивости предприятия, способного противостоять кризисным явлениям, сохраняя при этом целостность и основные свойства.

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика определений понятия «устойчивое развитие предприятия»

Автор	Определение
А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфуллин [15].	Устойчивость предприятия отождествляется с «определенным состоянием его счетов, гарантирующим его постоянную платежеспособность».
А.М. Шилова [84].	Устойчивое развитие предприятия – «процесс непрерывных позитивных сбалансированных изменений экономического, социального и экологического характера, направленных на повышение качества жизни работников, устойчивое развитие уровня благосостояния собственников (акционеров) и на обеспечение будущего долгосрочного существования предприятия».
И.А. Брянцева [24].	Экономическая устойчивость – «состояние предприятия, при котором характеризующие его социально–экономические параметры сохраняют исходное равновесие и находятся в заданных границах при воздействии внутренней и внешней среды (определение исходит из системы планирования предприятия и нахождения ее в равновесном, с точки зрения плановых показателей, состоянии)».
П.В. Окладский [55].	Устойчивое развитие – «динамическое соответствие (адекватность) параметров состояния системы (предприятие) состоянию внешней и внутренней среды, обеспечивающему его эффективное функционирование в условиях возмущающих воздействий».
Г.З. Щербаковский [69].	Устойчивое развитие – «способность предприятия как юридического лица к расширенному воспроизводству без ухудшения параметров состояния капитала, персонала, взаимодействия с окружающей средой, ликвидности, положения на рынке».
Ю.М. Киселев [80]	Устойчивое развитие предприятия рассматривается как непрерывный процесс его подъема на рынке в конкурентной среде на следующий, более высокий «гребень» стабильной деятельности с новым содержанием всех его элементов и бизнес-процессов. С другой стороны, устойчивость организации можно определять как внешние выражение совершающихся внутренних реорганизаций в его компонентах в ответ на воздействие новшеств в бизнес-процессы, функции структуры управления, методы их ведения и организации, проявляющиеся в новых показателях и параметрах системы и характеристике её компонентов.
А.А. Данилов [62]	Устойчивостью экономической системы является интегральная характеристика потенциала системы поддерживать организационную целостность в условиях изменяемой внешней среды. Управление устойчивостью хозяйствующих субъектов по своей природе является многоцелевым, потому как устойчивость системы обуславливается совокупностью компонентов, каждый из которых должен подвергаться определенному воздействию для того, чтобы обеспечивать соответствие состояния системы требованиям поддержания устойчивости.

Окончание таблицы 1.1

Автор	Определение
З.В. Коробкова [26]	Для устойчивого развития необходим комплекс таких свойств, как быстрота и гибкость реакции на видоизменение конъюнктуры рынка, инновационная активность, конкурентоспособность продукции и товаров, финансовая стабильность и высокая ликвидность, широкое использование инновационных факторов для саморазвития.
Н.В. Красовская [33]	Устойчивое развитие предприятия - это положительное изменение существенных финансово - экономических показателей деятельности организации, которое приводит к повышению эффективности, основано на занятии установленной ниши рынка, позволяет выпускать конкурентоспособные товары и продукцию, защищенную лицензиями и патентами, на которую в долгосрочной перспективе ожидается платежеспособный спрос.

Многообразие определений устойчивого развития предприятия подтверждает актуальность данной проблемы как в научном, так и в практическом отношении и требует синтеза достижений имеющихся знаний в области устойчивого развития предприятия. Поэтому именно на основе учета влияния внешней и внутренней среды должна обеспечиваться устойчивость развития предприятия в целях повышения эффективности его деятельности и постоянного развития. Абсолютно для каждого предприятия важно добиваться именно устойчивого развития, устойчиво развиваться, а не просто сохранять устойчивость.

Рассмотрим критерии формирования устойчивости развития предприятия, представлены на рисунке 1.4.

Во-первых, в ряде работ выделяется «устойчивость» как «благополучное финансовое состояние предприятия». Финансовая устойчивость предприятия торговли обуславливается соотношением стоимости материальных оборотных средств и собственных и заёмных источников их формирования. Сущностью финансовой устойчивости выступает обеспеченность запасов источниками формирования, а платежеспособность воспроизводит её внешнее проявление [65].

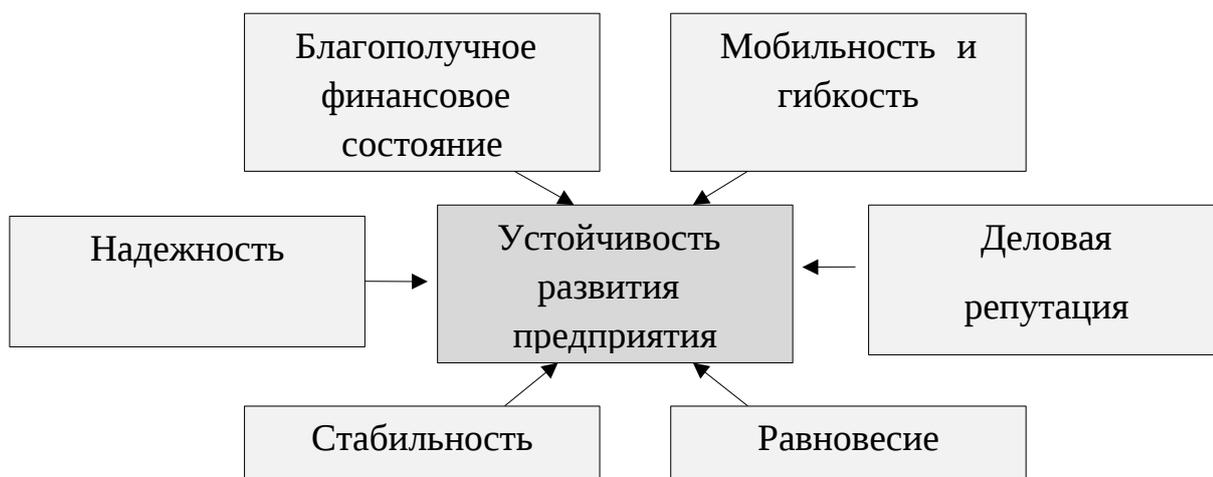


Рисунок 1.4 - Критерии формирования устойчивости развития предприятия

Во-вторых, обеспечение устойчивости развития предприятия связывают с понятиями «мобильность» и «гибкость». Гибкость представляет собой способность системы адаптироваться к новым условиям и воспринимать нововведения при возникновении отклонений от имеющихся условий. Способность компонентов системы, составляющих её, сосредотачиваться в необходимых сочетаниях, перемещаться и рационально существовать в определенных условиях понимается под мобильностью.

В-третьих, некоторые авторы определяют «устойчивость», как «надежность». Надежность представляет собой свойство системы сохранять способность выполнять заданные функции в определенном объеме при заданных условиях.

В-четвертых, термин «устойчивость» некоторые авторы связывают с понятием «стабильность». При рассмотрении устойчивости в качестве возможности системы поддерживать себя в изменяющихся условиях, стабильность понимается как одна из характеристик устойчивости предприятия. Если учитывать долгосрочный анализ функционирования

предприятия, то более важна стабильность, которая выражается на продолжительных интервалах времени. С другой стороны, стабильность предприятия не идентична его устойчивости, а только значимая характеристика данного понятия.

В-пятых, иногда «устойчивость» соединяют с понятием «безупречная репутация». Сторонники этой точки зрения характеризуют «устойчивость предприятия», как позиция сохранения его деловых связей и репутации, дающая возможность продолжать ведения дел даже при изменении состава учредителей или при отчуждения фирмы [49].

Насколько известно, деловая репутация выступает частью нематериальных активов организации. Она представляет собой сформировавшееся мнение о достоинствах и недостатках, качествах организации в сфере делового оборота, которое обуславливает отношение к ней и может давать сверхнормативную прибыль. Позитивная репутация выступает частью рыночной стоимости предприятия, потому как она: даёт более легкий доступ к разным ресурсам (кадровым, финансовым), даёт возможность грамотно работать на рынке; обеспечивает безопасность и устойчивость бизнеса [20].

В-шестых, существует мнение, что «устойчивость» - есть «равновесие». В качестве теоретической основы данной позиции выступает теория функционирования динамических систем. Для обозначения состояния динамического равновесия системы употребляется следующее определение: «устойчивость является бихевиористским термином и определяется при изучении работы системы. Направление деятельности системы определяется устойчивой сравнительно с некоторой областью фазового пространства, если, завязавшись внутри данной области, она её никогда не оставляет. Поле 13 системы относительно данной области устойчиво, если все формирующие его линии функционирования относительно неё устойчивы.

Так, примером устойчивого поведения системы выступает равновесие, а именно такое состояние системы, в котором, при условии отсутствия возмущающих воздействий, она остаётся длительный интервал времени. Другим случаем устойчивого состояния является ситуация, при которой поведение системы определяется циклом. Если при отсутствии возмущений система периодически достигает одну и ту же последовательность состояний возникает цикл с устойчивым множеством состояний [37].

Данный цикл или состояние равновесия системы может быть устойчивым, индифферентно устойчивым или неустойчивым относительно возмущения, влияющего на систему. Под возмущением понимается любое воздействие на систему, которое переводит её из одного состояния в другое. Результаты воздействия возмущения на систему, которая находится в состоянии равновесия, различны. Равновесие абсолютно устойчиво при условии, когда система возвращается в состояние равновесия при возможных возмущениях. Равновесие является устойчивым относительно некоторой области, если при возмущениях из этой области система возвращается в состояние равновесия. Система безразлична устойчива, когда после воздействия, вызванного возмущением, она сохраняет состояние. Во всех остальных случаях система считается неустойчивой» [45].

Таким образом, понятие «устойчивость предприятия» имеет свою специфику, связанной с условиями реализации на предприятии деятельности, направленной на обеспечение устойчивости. Обеспечение устойчивости предприятия - не просто «занятие обусловленной ниши рынка, дающей возможность реализовывать конкурентоспособную продукцию» (как говорится в одном из определений), и не только развитие таких качеств, как «конкурентоспособность товаров и услуг, высокая ликвидность и финансовая стабильность, гибкость и быстрота реакции на изменение

конъюнктуры рынка, инновационная активность». Необходимо исходить из того, что обеспечение устойчивости предприятия является своевременным выявлением и нейтрализацией угроз для достижения плановых показателей, и предельно быстрая ликвидация отклонений от плана, которые вызваны этими угрозами [62].

Управление устойчивостью развития предприятия формируется на управлении факторами внутренней и внешней среды. Внутренняя устойчивость предприятия зависит реализации продукции, от стоимостной и материально - вещественной структуры торгового процесса, финансового обращения, организации работы, инновационной деятельности и такой их динамики, при которой получают стабильно высокие результаты.

В основе достижения обеспечения внутренней устойчивости лежит реализация принципа быстрого реагирования на изменение различных её факторов. Далее рассмотрим внутренние факторы, которые оказывают влияние на устойчивость предприятия, представлены на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 - Внутренние факторы, влияющие на устойчивость предприятия

Внешняя устойчивость обуславливается постоянством экономической среды, в которой реализовывает свою деятельность предприятие, зависит "унаследованной" устойчивости, которая устанавливается запасом прочности системы, защищающей предприятия от воздействующих факторов, и достигается государственным регулированием формирования рыночной среды, определенной системой управления в масштабах страны.

К тому же внешняя устойчивость предприятия торговли определяется его конкурентным потенциалом и долей на рынке сбыта, уровнем деловой активности, налаженностью его ресурсного обеспечения, характеризуется способностью предприятия к оказанию новых видов услуг, к внедрению новых способов и технологий организации труда, его содействием росту уровня социальной обеспеченности своих работников и благосостояния общества. В рамках концепции устойчивого развития для каждого предприятия его взаимосвязь с внешней средой имеет важное значение, откуда оно получает ресурсы и куда направляет производимые им товары и услуги [32]. На рисунке 1.6 представлены внешние факторы, влияющие на устойчивость предприятия.



Рисунок 1.6 - Внешние факторы, влияющие на устойчивость предприятия

На рисунке 1.7 представлена обобщенная схема воздействия факторов внутренней и внешней среды на обеспечение устойчивости развития предприятия.

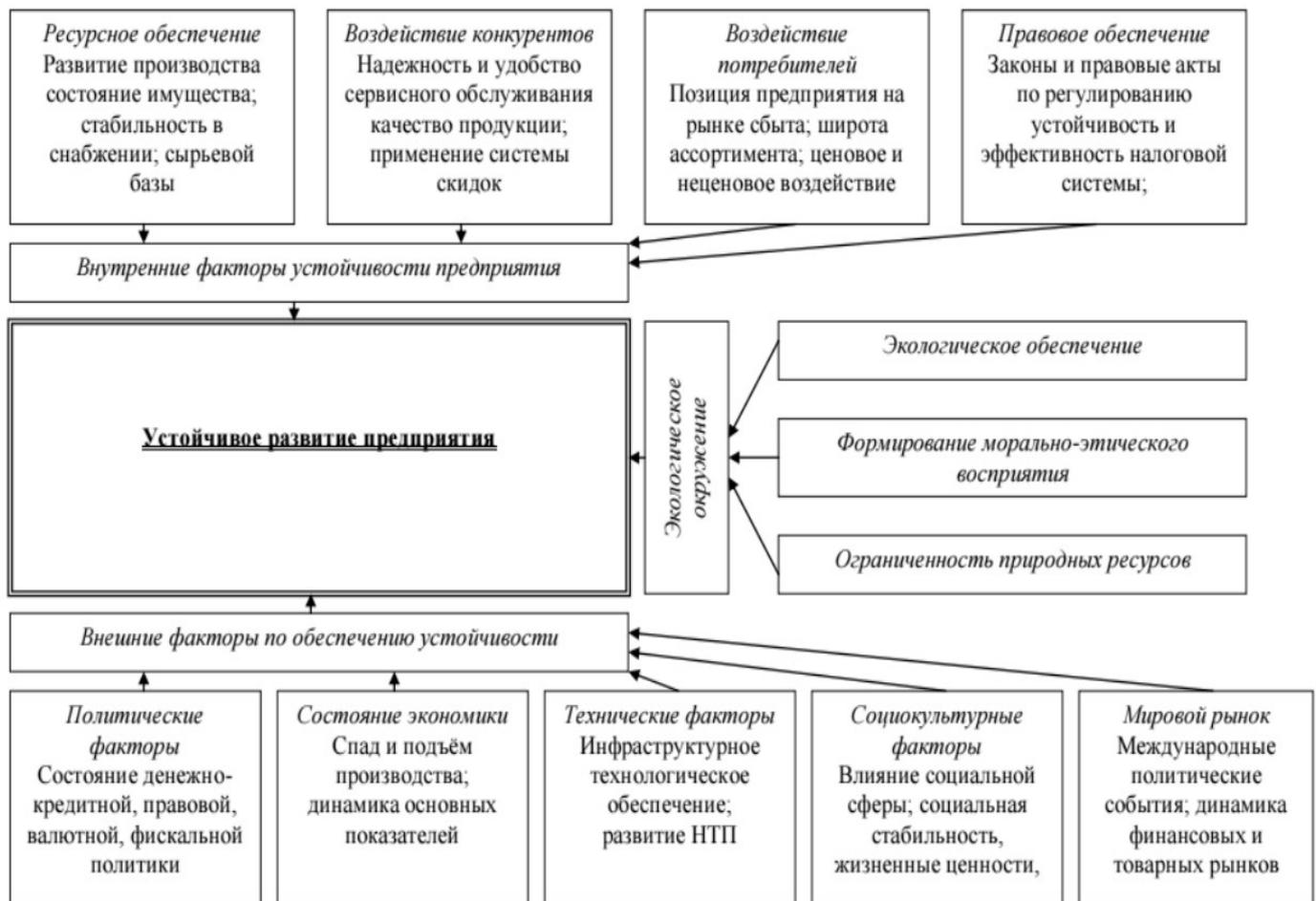


Рисунок 1.7- Воздействие факторов внутренней и внешней среды на обеспечение устойчивости развития предприятия

Обеспечение стратегической устойчивости организации сферы услуг – одна из важнейших задач работы менеджмента. В современной экономической литературе встречаются различные подходы к пониманию сущности стратегической устойчивости, представлены на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Подходы к пониманию сущности стратегической устойчивости

Широкое распространение получил рыночный подход, согласно которому стратегическая устойчивость выступает как способность предприятия длительное время создавать, развивать и сохранять конкурентные преимущества на рынке, обеспечивая таким образом определенный уровень ликвидности, платежеспособности, и рентабельности предприятия в условиях динамично развивающейся внешней среды. В таблице 1.2 представлены различные подходы к формулированию понятия «стратегическая устойчивость».

Таблица 1.2 – Понятие «стратегическая устойчивость»

Год	Определение	Автор/Источник
2012	Способность предприятия поддерживать изменения стратегии, направляемые целями организации и внешней средой, за счет исследования влияния финансовых, инновационных и организационных процессов на показатели устойчивости организации	В.А.Радченко [93]
2017	Качественная характеристика системы стратегического управленческого учета, олицетворяющая устойчивое развитие предприятия	А.В.Глущенко, И.В. Яркова [31]
2017	Результат способности предприятия создавать конкурентные преимущества на рынке в долгосрочной перспективе	А.Д. Воронин, А.В. Королев [26]
2019	Способность предприятия сохранять (обеспечивать, поддерживать) в стратегической перспективе баланс прав, обязанностей и т.д.	М.И. Воейков [24]

Если говорить о процессе формирования стратегической устойчивости предприятия, то важно понимать, что она выступает в качестве результирующего показателя различных видов устойчивости, представлены на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Виды устойчивости предприятия

Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод о том, что стратегическая устойчивость формируется путем объединения таких элементов как:

- финансовая устойчивость;
- рыночная устойчивость;
- кадровая устойчивость;
- информационная устойчивость;
- технологическая устойчивость;
- инновационная устойчивость;
- инвестиционная устойчивость.

Этот перечень является общепринятым, но при рассмотрении предприятий сферы услуг можно исключить такой вид как технологическая устойчивость, так как оказываемые услуги в меньшей мере зависят от технологий, нежели сфера производства.

Еще один вариант более подробной классификации устойчивости организаций сферы услуг представлен на рисунке 1.10.

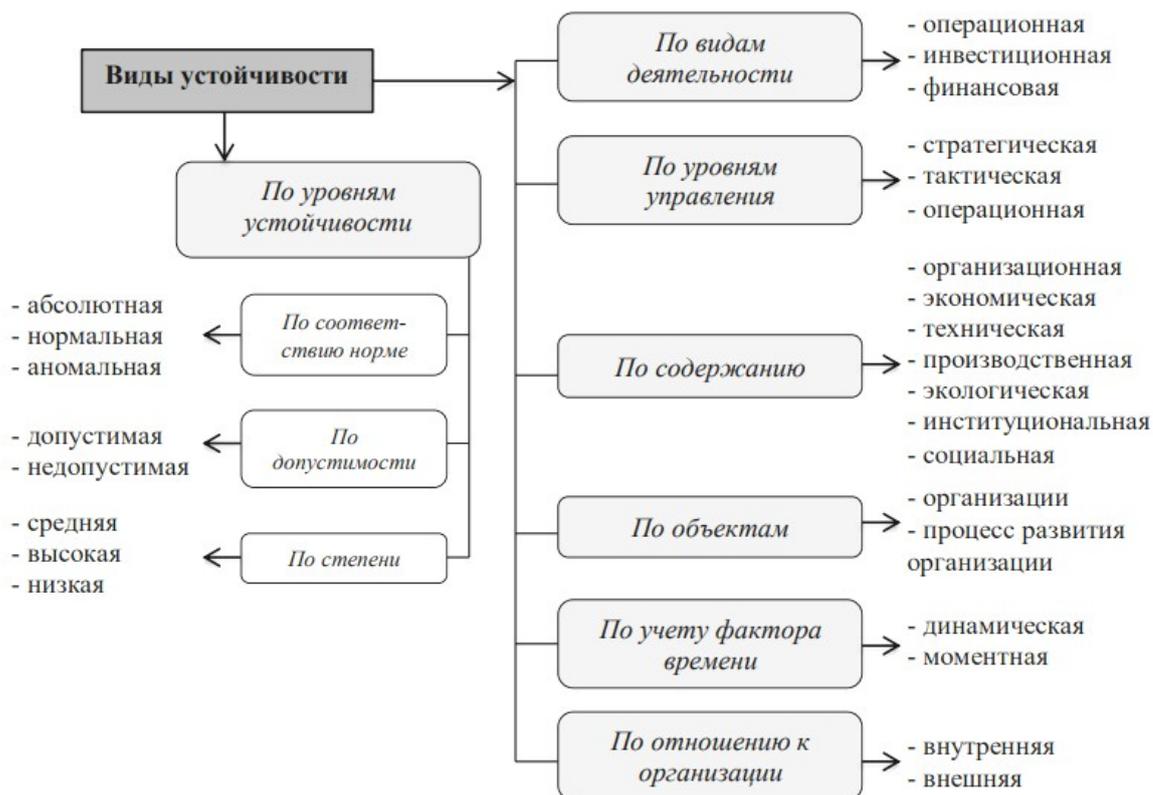


Рисунок 1.10 – Виды стратегической устойчивости организаций сферы услуг

Базовыми принципами, позволяющими добиться устойчивого развития предприятий, являются:

1. целеориентированность – достижение определенного соотношения между элементами, при котором предприятие будет сохранять долгосрочные стимулы устойчивого развития;

2. адаптивность, т.е. приспособление к изменениям во внешней среде. Потому что внешнее окружение очень часто является источником различных проблемных ситуаций, которые необходимо вовремя выявлять для принятия верных, адекватных решений в области управления компанией. Основным условием адаптивности является гибкость стратегического управления корпорацией;

3. целостность, достигаемая за счет способности воспроизводства, дополнения недостающих элементов и преобразования себя в качественно новую систему, а также сохранения финансового равновесия. Принцип целостности является во многом определяет результативность деятельности предприятия и его финансовую устойчивость. Речь идет о сбалансированности и пропорциональности элементов его деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой;

4. динамичность, т.к. отклонения в одном из параметров деятельности предприятия обязательно приводят к изменениям других параметров. При этом, предприятие характеризуется определенным набором показателей, которые отражают эффективность его производственно-финансовой деятельности.

Таким образом, вектор, направление устойчивого развития предприятия дает возможность в любой момент времени определить состояние организации.

После анализа теоретических аспектов устойчивого развития предприятий сферы услуг, рассмотрим показатели оценки и методы разработки стратегии устойчивого развития предприятия сферы услуг.

1.2 Основные показатели оценки устойчивого развития предприятия

Предприятие как социально–экономическая система характеризуется множеством элементов и связей между ними, поэтому существует проблема выбора единого критерия для оценки устойчивости социально–экономических систем.

На рисунке 1.11 представлен междисциплинарный подход к оценке процессов устойчивого развития, отображающий взаимосвязь подходов с критериями оценки развития предприятия.

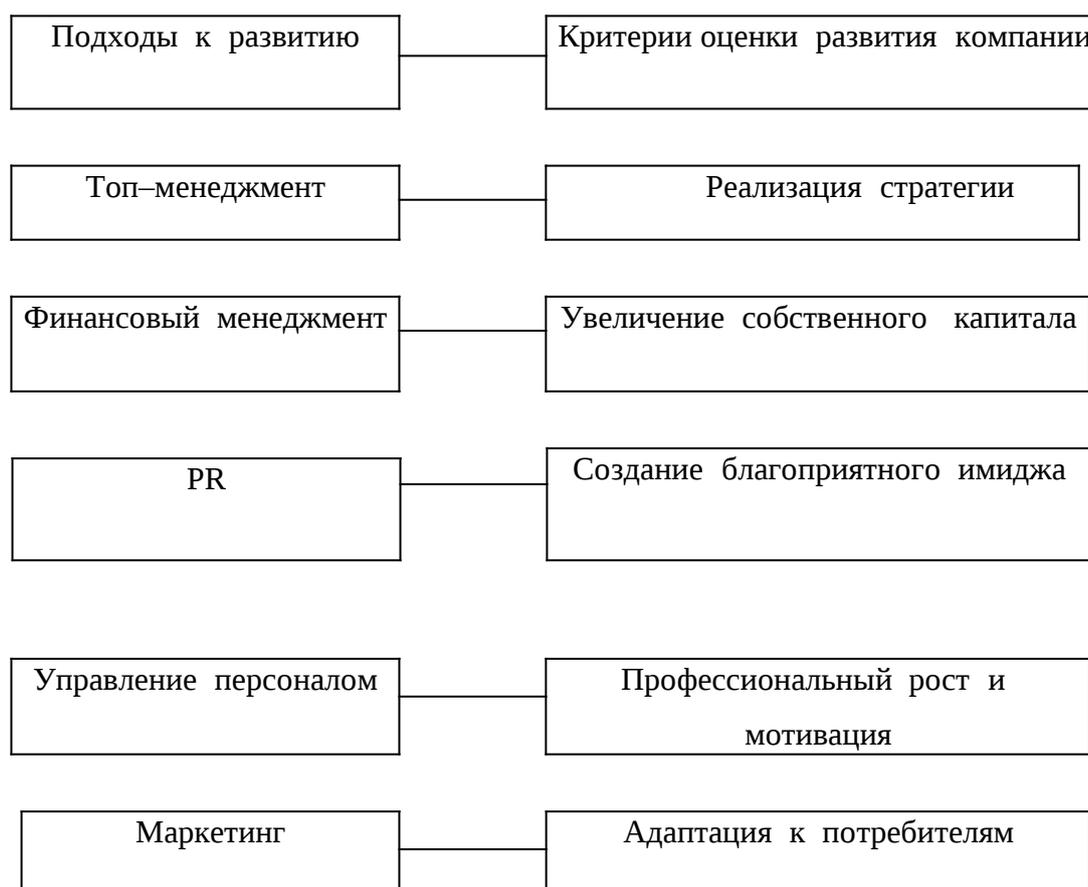


Рисунок 1.11 – Разноуровневый подход к оценке процессов организационного развития

Важно выявить критерии устойчивого развития организации.

1. Стратегическое развитие – подъем на качественно более высокий уровень, связанный с изменениями в структуре и функциях фирмы.
2. Оптимизация – совершенствование компании в пределах достигнутого уровня [49];
3. Рационализация – упрощение, связанное с отказом от изжитых, избыточных элементов, систем или структур организации.

При оценке эффективности управления развитием предприятий следует исходить из того, что мероприятия по повышению эффективности деятельности направлены на укрепление рыночных позиций предприятия, то есть повышение его конкурентоспособности как по отдельным направлениям (продукция), так и всего предприятия в целом.

На рисунке 1.12 представлена система критериальных показателей, характеризующих с различных сторон эффективность управления устойчивым развитием предприятий в рыночных условиях хозяйствования.

Показатели эффективности управления устойчивым развитием предприятия объединены в три группы [45]:

- 1) показатели, характеризующие рыночные позиции предприятия;
- 2) показатели, характеризующие конкурентоспособность продукции;
- 3) показатели, характеризующие маркетинговую работу на предприятии.

Каждой из этих групп соответствует собственный критерий оценки, складывающийся из набора величин, которые наиболее характеризуют стороны развития хозяйствующего субъекта [58].

Для реализации данного метода сформирована методика, под которой понимают конкретизацию метода, доведение его до инструкции по его реализации, в которой представлен набор показателей оценки,

алгоритм действий при выполнении самой оценки, четкое описание способа и последовательность действий.

Таким образом, имея необходимый набор показателей оценки эффективности управления, следуя алгоритму, представленному на рисунке 1.12, можно дать оценку устойчивости развития предприятия.



Рисунок 1.12 - Показатели эффективности управления устойчивым развитием предприятия

Для начала необходимо определить критерии такой оценки. При этом в качестве индикаторов следует использовать три группы показателей эффективности, отражающих устойчивость развития предприятия: показатели, характеризующие рыночные позиции предприятия; показатели, характеризующие конкурентоспособность продукции; показатели, характеризующие маркетинговую работу на предприятии. Для общей оценки конкурентоспособности каждому параметру присваивается балл и удельный вес этого параметра [64].

Сводный анализ реализуется при расчете интегрированного коэффициента, представленного в формуле 1.1.

$$(K_k)_{i=1} = \sum_{i=1} (B_i * q_i) \quad (1.1)$$

где B_i – балл каждого параметра;

q_i – удельный вес этого параметра в общей оценке;

$\sum B_{б.м.}$ – общая сумма баллов базовой модели.

Каждой из представленных групп соответствуют сводные показатели эффективности – K_1, K_2, K_3 , представляющие собой функциональную зависимость от частных величин.

На следующем этапе выполняется последовательный расчет критериев оценки эффективности управления. После каждого блока управленческих решений следует возвращаться в исходное положение – проводить расчет показателей эффективности и повторять весь цикл, чтобы исключить негативное влияние управленческих решений по одному из критериев на другой [67]. Схема определения критериев оценки представлена на рисунке 1.13.

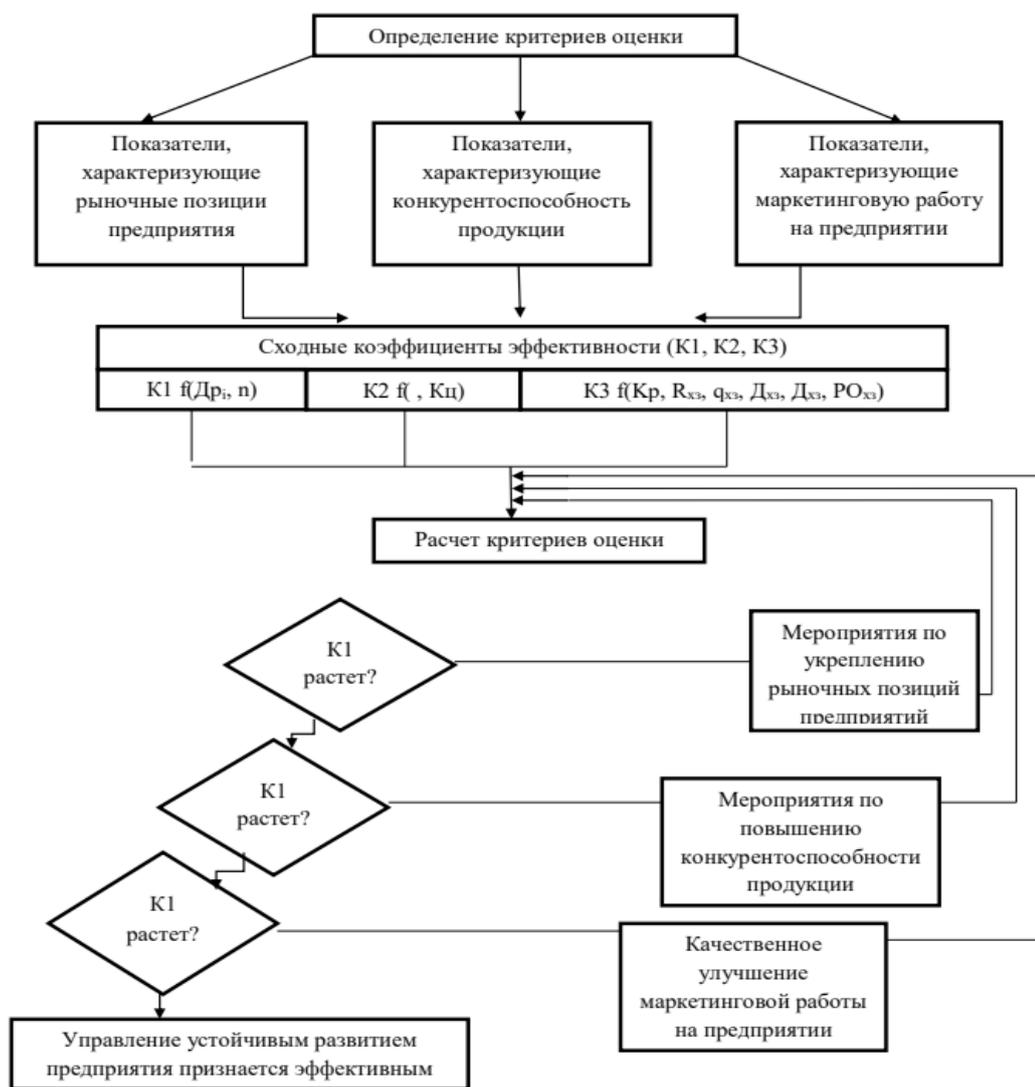


Рисунок 1.13 – Схема алгоритма реализации метода оценки эффективности управления устойчивым развитием предприятия

В том случае, если все рассчитанные показатели имеют положительную динамику за период исследования, управление устойчивым развитием предприятия признается эффективным.

Интегральный показатель объединяет в себе все аспекты деятельности предприятия: экономический, социальный, экологический.

Традиционно устойчивость в экономическом аспекте классифицируют как устойчивость финансирования, устойчивость валюты, устойчивость денежного обращения.

Так как в России и зарубежных странах различаются подходы к определению устойчивого развития предприятия, существуют разные подходы к расчету коэффициента его устойчивости.

Рассмотрим финансовый подход к проблеме. По мнению А.В. Ивахнюк, финансово-устойчивым является «предприятие, которое за счет собственных средств способно покрыть средства, вложенные в активы, не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам» [19].

Конечной целью оценки финансового состояния является оценка жизнеспособности предприятия по состоянию на текущий момент и на обозримую перспективу.

Финансовая устойчивость – основной показатель платежеспособности, на который обращают внимание почти все кредитные организации, а также немалое количество акционеров, то в интересах руководства держать её на достойном уровне [22].

Финансовая устойчивость анализируется по показателям собственных средств и оборотного капитала.

В собственные средства включаются три пункта: основной капитал (все внеоборотные активы), заемный капитал (это любая кредиторская задолженность, кредиты на различный срок), постоянные пассивы (уставный и резервный капиталы организации, а также прибыль).

Оборотный капитал состоит из оборотных средств, которые включают в себя тот собственный капитал, который изначально был направлен на их формирование. При анализе устойчивости с помощью обеспеченности запасами принято выделять 4 различные категории [78]:

– Абсолютная финансовая устойчивость. Запасов гораздо меньше, чем собственных оборотных средств, кредиторской задолженности и любых кредитов.

– Нормальная. Характеризуется меньшим или равным количеством запасов в сравнении с оборотным капиталом и кредиторской задолженностью.

– Предкризисная. Характеризуется равенством запасов и оборотного капитала и кредиторской задолженности. Чаще всего такие организации просрочивают платежи, но при этом у них имеется возможность восстановить свою платежеспособность.

– Кризисная – переизбыток запасов. Компании нечем платить по своим обязательствам, так как количество неликвидных активов превышает кредиторскую задолженность.

Также, помимо абсолютных показателей, выделены коэффициенты характеризующие каждый отдельный аспект предприятия.

Один из них – коэффициент финансовой устойчивости компании. Это показатель, который указывает, какую долю в финансировании организации занимают устойчивые источники [34].

Его принято использовать в комплексном анализе заемщика кредитными организациями. Они анализируют платежеспособность заемщика до получения кредита и после и если видят, что выдача запрашиваемой суммы может подорвать ликвидность активов или же как-то сказаться на устойчивости, то такой заем признается нецелесообразным.

Также, низкий уровень устойчивости свидетельствует о неправильном распределении ресурсов, а также о нерациональном использовании прибыли. Низкое значение коэффициента, который рассчитывается по формуле 1.2, свидетельствует о том, что у предприятия высокая доля заемных средств и имеется вероятность того, что оно не сможет расплатиться с кредиторами. В то же время высокий уровень показателя говорит о полной независимости организации от кредиторов, а также о грамотном использовании долгосрочных обязательств [58].

$$K_{\text{фин.уст.}} = (СК+ДО)/\text{пассив баланса} \quad (1.2)$$

где СК – собственный капитал;

ДО – долгосрочные обязательства.

При расчете к собственному капиталу предприятия прибавляются долгосрочные обязательства, так как они достаточно долгое время находятся в распоряжении фирмы. Рекомендуемым значением коэффициента является показатель 0,8 – 0,9.

Общепринятой нормой экономической диагностики стали [59]:

1. трендовый анализ финансовых коэффициентов;
2. сравнительный анализ инвестиционно–финансовых показателей с общепромышленными показателями, а также с показателями конкурентов;
3. факторный анализ показателей «здоровья» предприятия;
4. анализ финансового состояния с целью предсказания потенциального банкротства.

Важно отметить, что современные условия существования человечества обязали руководителей предприятий не только стремиться к увеличению прибыли, но и брать во внимание все остальные аспекты жизни, а именно социальную, экологическую и институциональную составляющие, учитывая при этом тот след, который оставляет за собой деятельность компании.

В мировой практике такие отчеты в области устойчивого развития периодически составляются предприятием и публикуются раз в год. Такими организациями, как, например, Global Reporting Initiative, разрабатываются материалы по руководству в составлении подобных отчетов. Особенность такой отчетности заключается в разработке дополнительных показателей устойчивого развития, которые характерны для предприятий конкретной выбранной отрасли [50]. В рамках отчетности

выделено три группы показателей устойчивого развития, которые представляют три аспекта: экономический, экологический и социально–институциональный. Представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Показатели финансовой, социальной и экологической устойчивости предприятия

Показатель	Экономическое содержание	Алгоритм расчета
Финансово–экономическая устойчивость		
Коэффициент текущей ликвидности	Способность компании погашать краткосрочные (текущие) обязательства за счет оборотных активов	Текущие активы/ краткосрочные обязательства (текущим пассивам)
Коэффициент автономии	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала (активов) организации. Коэффициент показывает, насколько организация независима от кредиторов	Собственный капитал/валюта баланса
Коэффициент инвестиций в НИОКР	Доля инвестиций в НИОКР в общем объеме инвестированных средств	Объем средств, инвестированных в НИОКР/ общая сумма инвестированных средств
Коэффициент финансовых инвестиций	Доля финансовых инвестиций в общем объеме инвестированных средств	Объем финансовых инвестиций к общей сумме инвестированных
Показатели, характеризующие социальную устойчивость		
Коэффициент стабильности кадров	Стабильность состава работников предприятия	Численность работающих со стажем более 5 лет к общей численности
Коэффициент соотношения средней зарплаты на предприятии к минимальной	Уровень материального состояния работающих на предприятии	Средняя заработная плата к минимальной з/п по региону

Окончание таблицы 1.3

Показатель	Экономическое содержание	Алгоритм расчета
Коэффициент задолженности по зарплате	Степень невыполнения обязательств перед работающими со стороны	Общая задолженность по з/п за определенный период у общей сумме
Показатели, характеризующие экологическую устойчивость		
Коэффициент экон. эффекта от применения ресурсосберегающих технологий	Общая экономия всех видов ресурсов благодаря применению ресурсосберегающих технологий	Сумма прибыли с учетом фактора времени – суммы затрат с учетом фактора времени

С учетом недостаточного количества данных и конфиденциальности корпоративной информации в каждом измерении был выделен ряд показателей, значения которых были взяты из отчетов компаний или оценены экспертным путем [53].

Среди методов определения устойчивости предприятия имеет место коэффициент Альтмана. Он позволяет определить устойчивость предприятия на основе расчета вероятности его банкротства [66]. Коэффициент рассчитывается по формуле 1.3.

$$Z = 1,2 X1 + 1,4 X2 + 3,3 X3 + 0,6 X4 + 1,0X5 \quad (1.3)$$

где X1 – оборотный капитал/сумма активов;

X2 – нераспределенная прибыль/сумма активов;

X3 – операционная прибыль/сумма активов;

X4 – рыночная стоимость акций/задолженность;

X5 – выручка/сумма активов.

Таким образом, обобщающий z-коэффициент принимает значения, которым соответствует вероятность банкротства. Данное соответствие представлено в таблице 1.5.

Практика показывает высокую точность оценок и прогноза банкротства с помощью z-коэффициента для больших и средних компаний.

Таблица 1.4 – Вероятность банкротства по Э.Альтману

Значение коэффициента	Вероятность банкротства
< 1,8	Очень высокая
1,81 – 2,7	Высокая
2,71 – 2,9	Возможная
>3	Маловероятная

Французские экономисты Ж. Конан и М. Голдер доработали модель Альтмана и построили собственную модель, представленную в формуле 1.4:

$$Z = - 0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,10X_4 - 0,24X_5 \quad (1.4)$$

где X_1 – отношение денежных средств и дебиторской задолженности к валюте баланса;

X_2 – отношение собственного капитала и долгосрочных пассивов к валюте баланса;

X_3 – отношение расходов по обслуживанию займов (или цена заемного капитала) к выручке от реализации (после налогообложения);

X_4 – отношение расходов на оплату труда к чистой прибыли организации;

X_5 – отношение прибыли до выплаты процентов и налогов (балансовая прибыль) к заемному капиталу.

Британским ученым Таффлером, в свою очередь, была предложена четырехфакторная прогнозная модель. Типичная модель рассчитывается по формуле 1.5.

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4 \quad (1.5)$$

где x_1 - прибыль до уплаты налога/текущие обязательства;

x_2 – текущие активы/общая сумма обязательств;

x_3 – текущие обязательства/общая сумма активов;

x_4 – выручка / сумма активов.

Согласно представленной модели, предприятие устойчиво и имеет хорошие перспективы, при значении показателя больше 0,3. Значение коэффициента меньше 0,2 говорит о высокой вероятности банкротства предприятия.

Также для расчета риска несостоятельности предприятия можно применить Модель Лиса. Дискриминантная модель рассчитывается по формуле 1.6.

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4 \quad (1.6)$$

где x_1 – оборотный капитал/сумма активов;

x_2 – прибыль от реализации/сумма активов;

x_3 – нераспределенная прибыль/сумма активов;

x_4 – балансовая стоимость собственного капитала/заемный капитал.

Согласно модели, при $Z < 0,037$ — вероятность банкротства высокая, а при значении $Z > 0,037$ — вероятность банкротства мала.

Расчет по пятифакторной модели, разработанной для российских предприятий, ведется по следующей формуле 1.7.

$$R = 0,1 \cdot X_1 + 13,239 \cdot X_2 + 1,676 \cdot X_3 + 0,515 \cdot X_4 + 3,8 \cdot X_5 = 22,74 \quad (1.7)$$

где x_1 – доля собственного оборотного капитала в формировании оборотных активов, коэффициент;

x_2 – приходится оборотного капитала на рубль основного;

x_3 – коэффициент оборачиваемости совокупного капитала;

x_4 – рентабельность активов предприятия;

x_5 – коэффициент финансовой независимости (доля собственного капитала в общей валюте баланса).

Если значение $R < 8,0$, то это признак высокой вероятности банкротства. Если значение $R > 8,0$, то это признак малой вероятности банкротства.

Нельзя говорить об устойчивом развитии предприятия при высоких рисках несостоятельности предприятия, поэтому расчет описанных выше коэффициентов может помочь при анализе устойчивости предприятия, однако нужно выбрать наиболее подходящий метод расчета, поскольку некоторые модели, составленные зарубежными экономистами, при применении их относительно российских предприятий, имеют небольшие погрешности.

1.3 Алгоритм разработки стратегии устойчивого развития организации сферы услуг

Одной из методик оценки стратегической устойчивости предприятий торговли является методика оценки стратегической устойчивости торговых организаций. Данная методика применяется к торговым предприятиям, но в работе мы адаптируем ее к предприятию сферы услуг.

В основе методики лежит расчет интегрального показателя стратегической устойчивости, который определяется путем комплексной оценки всех подсистем стратегической устойчивости торговой организации. Для каждой подсистемы определен ряд качественных (Приложение А) и количественных показателей (Приложение Б), отражающих эффективность функционирования конкретной подсистемы.

Качественные показатели определяются экспертным методом с привлечением профессиональных сотрудников по различным видам деятельности, имеющим значительным практический опыт. В случае недостаточности сотрудников для комплексной оценки могут привлекаться сотрудники сторонних организаций, например консалтинговых фирм.

После расчета всех показателей необходимо провести экспертную оценку и определить весовое значение (важность) всех показателей в каждой подсистеме, в том числе и качественных. Оценивая показатели, необходимо сравнивать их с нормативными и плановыми значениями. Для оценки показателей следует использовать шкалу, представленную в таблице 1.5. Определяя важность (вес) показателей, следует использовать шкалу от 0 до 0,9, где 0,1 — показатель менее важен, а 0,9 — показатель чрезвычайно важен. Сумма весов показателей в подсистеме должна равняться 1.

Таблица 1.5 - Шкала оценки показателей

Оценка	Значение
5	Высокий выступает уровень варианты коэффициента
4	Относительно именно высокий увязка уровень пассивам коэффициента
3	Среднее высоким значение развития коэффициента
2	Уровень снижение коэффициента питания ниже стратегии среднего
1	Низкий метод уровень положения коэффициента

Комплексный показатель устойчивости i -й подсистемы рассчитывается по следующей формуле:

$$Y_i = f_1 * x_1 + f_2 * x_2 + \dots + f_n * x_n \quad (1.8)$$

где x_1, x_2, x_n - бальная оценка конкретного показателя;

f_1, f_2, f_n - соответствующая важность (вес) этих показателей в подсистеме.

Далее следует определить важность (вес) подсистем в системе стратегической устойчивости организации. Сумма весов подсистем должна равняться 1.

Расчет интегрального показателя стратегической устойчивости производится по формуле 1.9.

$$C_y = U_f * F_f + U_p * F_p + U_i * F_i + U_k * F_k + U_o * F_o + U_m * F_m + U_c * F_c + U_y * F_y \quad (1.9)$$

где $U_f, U_p, U_i, U_k, U_o, U_m, U_c, U_y$ – комплексный показатель устойчивости соответствующей подсистемы;

$F_f, F_p, F_i, F_k, F_o, F_m, F_c, F_y$ - соответствующий вес показателя в системе.

Показатель стратегической устойчивости торговой организации может принимать значения от 1 до 5. Опираясь на разработки авторов по рассматриваемой теме, таких как Антонова Е. А., Григорьева С. В., Аксенова В. В. и других, а также мнения практиков, была разработана шкала интегральной оценки стратегической устойчивости организации, представлена в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Шкала интерпретации полученных результатов

Значение показателя	Интерпретация полученного значения
5	Организация абсолютно устойчива
4–4,9	Высокий уровень стратегической устойчивости организации, «узкие места» еще наблюдаются. Разработка и внедрение программы организационных изменений на усмотрение руководства организации
3–3,9	Стратегическая устойчивость организации нестабильна, необходимо выявить проблемные зоны и разработать программу организационных изменений с целью повышения стратегической устойчивости
2–2,9	Критически низкий уровень стратегической устойчивости организации, необходимо пересмотреть политику организации и разработать программу организационных изменений с целью повышения стратегической устойчивости организации
1–1,9	Организация стратегически не устойчива и требует незамедлительного принятия мер

Анализ стратегической устойчивости следует проводить за ряд лет, так как можно проследить динамику. Накопление данных интегрального показателя стратегической устойчивости торговой организации позволит отслеживать и анализировать изменения показателя в динамике, определять направления развития организации и эффективность внедряемых

организационных изменений, направленных на повышение стратегической устойчивости организации, и используемых при этом инструментов.

Устойчивость развития рассматривается не только как результат деятельности, но и как возможности ее достижения в виде внутреннего потенциала и внешних условий, а также как процесс формирования определенных характеристик:

- Создание команды профессиональных менеджеров, способных принимать качественные управленческие решения в условиях динамичного развития среды функционирования организации успешно реагировать на любую особенно новую, ситуацию путем быстрой корректировки поведения, выбора решений, ведущих к поставленной стратегической цели.

- Формирование информационной базы для принятия управленческих решений и разработки стратегии развития, которая удовлетворяла бы основным важнейшим принципам – достоверность, полезность, возможность количественных измерений, сопоставимость. Необходимо использование методики исследования предпринимательских структур с учетом цикличности стратегии развития и типа данной структуры.

- Управление устойчивым развитием должно сопровождаться формированием стратегий, которые должны охватывать всю организацию в целом и опираться на современные методы стратегического управления.

- Управлять предприятием в современных условиях с применением инновационных подходов с позиции компетенции, управления знаниями и др.

Таким образом, концепция устойчивого развития должна быть формализована в рамках организации на определенный период времени в виде стратегии устойчивого развития. Процесс формирования стратегии устойчивого развития организации представлен на рисунке 1.14.



Рисунок 1.14 - Процесс формирования стратегии устойчивого развития организации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе исследования была проанализирована и изучена обширная база научной литературы по теме работы, а именно: теоретические аспекты стратегической устойчивости организаций, где особое внимание было уделено инструментам и методам ее обеспечения, видам и особенностям на предприятиях сферы услуг.

Помимо стратегической устойчивости в теоретической части рассмотрены аспекты устойчивого развития организаций и можно сделать вывод о том, что устойчивое развитие организации – многогранное, сложное и широкое понятие, обозначающее равновесное сбалансированное поступательное изменение всех показателей устойчивости предприятия, способного противостоять кризисным явлениям, сохраняя при этом целостность и свойства.

Во второй главе работы была дана организационно-правовая характеристика и проведен анализ организационной среды ООО «Кофе Просто Космос», а также проведена оценка устойчивости предприятия с помощью методики интегрального параметрического показателя стратегической устойчивости. По результатам проведенного исследования была составлена SWOT-матрица и можно сделать следующие выводы:

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".

Сильными сторонами ООО «Кофе Просто Космос» являются:

- широкий ассортимент продукции, необычный запоминающийся дизайн;
- высокое качество продукции;

- устойчивое финансовое положение предприятия - деятельность организации экономически эффективна.

Также были выявлены следующие слабые стороны и угрозы в ООО «Кофе Просто Космос»:

- высокая конкуренция среди предприятий общественного питания;
- снижение реальных доходов потребителей и их власть на рынке;
- необходимость в более активном продвижении бренда, маркетинговая деятельность осуществляется, но используются не все возможные варианты в продвижении;

- угрозы со стороны поставщиков, связанные с перебоями поставок кофе;
- недостаточно эффективное использование оборотных активов и рост числа запасов;

- оценка стратегической устойчивости организации показала, что организация стратегически не устойчива и требует незамедлительного принятия мер.

По результатам анализа была выбрана стратегия повышения конкурентоспособности - стратегия устойчивого развития предприятия и разработан план мероприятий, позволяющий повысить конкурентоспособность и устойчивость организации.

В рамках повышения экономической устойчивости предприятия было предложено снижение потерь за счет уменьшения запасов организации путем применения методики бережливого производства. Также в целях повышения экономической устойчивости и в рамках политики устойчивого развития был предложен проект, основная идея которого заключается в замене упаковочных материалов на вынос на биоразлагаемую упаковку.

В рамках повышения финансовой устойчивости предложены следующие мероприятия:

1. Проведение реструктуризации ценообразования.
2. Оптимизация системы налогообложения.

3. Оптимизация объема и графиков заказа сырья и материалов.

Однако все это невозможно осуществить без совершенствования системы управления, поэтому были предложены следующие мероприятия:

1. Привлечение консалтингового агентства для внедрения технологии бережливого производства.
2. Повышение квалификации персонала по ESG – принципам.
3. Изменение системы мотивации персонала.
4. Формирование устойчивых связей с заинтересованными сторонами.

Оценив эффект от предлагаемых мероприятий, можно сделать вывод о том, что мероприятия целесообразны и экономически выгодны, будут способствовать повышению конкурентоспособности и стратегической устойчивости ООО «Кофе Просто Космос».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. - Москва: Эксмо, 2016. – 32 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч.: по состоянию на 01 мая 2016. – Москва: Омега-Л, 2016 -912с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: по состоянию на 01 мая 2016. - Москва: Омега-Л, 2016 -423с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 01 мая 2016. - Москва: Омега-Л, 2016 -520с.
5. Todorut A.V. Sustainable Development of Organizations through Total Quality Management // Procedia — Social and Behavioral Sciences. — 2012. — № 62. — P. 927–931.
6. Автономов В. С. История экономических учений: учеб. пособие - Москва: Инфра-М, 2012.- 784с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление/И.Ансофф.- Москва: Экономика, 2012. — 519 с.
8. Антикризисное управление: учебник / под ред. проф. Э.М. Короткова. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 620 с.
9. Антикризисное управление: Учебник / Под. ред. Э.М. Короткова. - М.:ИНФА-М, 2000. - 432с.
10. Антонова Е.А. Управление устойчивым развитием сферы услуг с использованием рыночных инструментов (на примере предприятий торговли Санкт-Петербурга): дисс. ... канд. экон. наук.: 08.00.05. / Антонова Екатерина Александровна. — Санкт-Петербург, 2014. — 206 с.
11. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: 10–е издание / Армстронг, М.; пер. с англ.под ред. И. Малковой. – СПб.: Питер, 2012. – 237 с.
12. Афанасьев Ю.И. Системный подход к оценке стратегической устойчивости экономических структур // Наука и новый мир: материалы I (LIII)

Международной научно-практической конференции по философским, филологическим, юридическим, педагогическим, экономическим, психологическим, социологическим и политическим наукам, 2015. — С. 11–14.

13. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: учеб. пособие./И.В.Афонин – Москва: Дашков и К°, 2012. – 456 с.

14. Бабко А.Т. Генезис организационной сущности предпринимательской структуры // Вестн. ИНЖЭКОНА. Сер: Экономика. Вып. 2(11). 2006.

15. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов. – Москва.: Изд-во Финансы и статистика, 2013. – 416 с.

16. Батов Г.Х. Концепция устойчивого развития в системе формирования производственных комплексов региона / Г.Х. Батов, М.А. Шержев. – Нальчик: Издательство КБНЦ РАН, 2010. – 144с.

17. Бермаен, Б. Розничная торговля. Стратегический подход: ученик / Б. Берман, Дж. Эванс; пер. с англ. Т.В.Клекотп и др. – 8-е изд. – Москва: Изд-во Вильямс, 2014. – 1181с.

18. Бирюкова В.В. Интегральная оценка уровня стратегической устойчивости нефтяной компании // Гуманитарные и социально-экономические проблемы развития современного общества: сборник научных трудов, 2015. — С. 72–79.

19. Бобылев, С.Н. Устойчивое развитие: методология и методики измерения: учебник / С.Н. Бобылев. – Москва: Изд-во Экономика, 2011. – 360 с.

20. Боголепов В.П. О состоянии и задачах развития общей теории организации // Организация управления. — М.: Наука, 1968. —

21. Большаков А.С. Менеджмент: стратегия успеха /А.С.Большаков. – Санкт-Петербург: Литера, 2011. – 415 с.

22. Бородин, А.И. Инструментарий стратегического управления устойчивым развитием промышленного предприятия: учебное пособие/ А.И. Бородин. – Петрозаводск: Изд-во ПГУ, 2014. – № 3(140). – С. 98–103с.
23. Бушуева М.А. Оценка экономической устойчивости торговых организаций с использованием анализа функциональных составляющих и матрицы областей экономической устойчивости /М.А. Бушуева, Н.Н. Масюк, Е.С. Скарга // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2017. — Т. 6. — № 3(20). — С. 78–82.
24. Вертакова Ю.В. Управление инновациями: теория и практика : учеб.пособие / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко.- Москва: Эксмо, 2012.- 432 с.
25. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство /Х.Виссема – Москва: Финпресс, 2010. – 272с.
26. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник /О.С. Виханский — Москва: Гардарика, 2011. – 296с.
27. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент /О.Д.Волкогонова. – Москва: Форум ИНФРА-М, 2013. - 254 с.
28. Воловиков Б.П. Оценка стратегической устойчивости портфеля проектов на основе динамических моделей // Стратегический менеджмент. — 2015. — № 1. — С. 58–68.
29. Вольский, А. Инновационный фактор обеспечения устойчивого экономического развития / А. Вольский // Инновационная деятельность. -2014 - №1. С.4-12.
30. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: учебник / А. П. Панкрухин, А. Л. Гапоненко. – Москва: Омега-Л, 2011. – 286 с.
31. Герасимова Е.А. Стратегическая устойчивость предпринимательских структур на основе сетевого взаимодействия / Е.А. Герасимова, К.М. Гвоздев // Проблемы современной экономики. — 2016. — №2. — С. 114–117.

32. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 511 с.
33. Гильмуллина Р.М. Оценка стратегической устойчивости организации / Р.М. Гильмуллина, М.И. Кротов // Молодежь и наука. — 2016. — № 6. — С. 82–87.
34. Глухов, В.В. Экономика и менеджмент : Учеб. пос. для студ. Вузов / В.В. Глухов. – СПб: Изд-во Мир книг, 2014. – 267 с.
35. Григорьева С.В. Система показателей для анализа и оценки стратегической устойчивости предприятия // Вестник Казанского государственного аграрного университета. — 2014. — № 1 (31). — С. 11–15.
36. Гуриева Л. Стратегия устойчивого развития региона /Л. Гуриева // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 2. - С. 46-57.
37. Дударев А.С. Факторы устойчивого экономического развития / А.С. Дударев // Предприниматель. - 2013. - № 8. – С. 56-59.
38. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва: Издательство Московского психолого-социального института, 2011. – 208 с.
39. Ефимова Н.И. Производный балансовый отчет как инструмент стратегического анализа устойчивости организации // Проблемы современной экономики (Новосибирск). — №2–3. — С. 42–47.
40. Жизнин С.З. Как создать устойчивое предприятие. / С.З. Жизнин, В.И. Крупное // Предприниматель. - 2011. - № 4 — с. 17.
41. Зенкевич Н.А. Методика оценки устойчивости совместных предприятий / Н.А. Зенкевич, А.Ф. Королева, Ж.А. Мамедова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2014. — № 3. — С. 41–74.
42. Знатнов Е.А. Стратегия развития сетевых торговых организаций: дисс. канд. экон. наук.: 08.00.05. — Москва, 2007. — 160 с.
43. Й. Шеффи. Эффективная компания. Построение гибкого и инновационного предприятия. // под ред. Ричард Фостер, Сара Каплан, Клайтон

М. Кристенсен, Майкл Е. Рейнор, Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. – Москва: Издательство: Альпина Паблишер, 2013. – 1764с.

44. Исследование рынка кофеен в городах миллионниках [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=1&*=oox

45. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р.С. Каплан; пер.. с англ. – Москва: ЗАО Олимп–Бизнес, 2013. – 324 с.

46. Карлоф Б. Деловая стратегия/ Б.Карлоф. – Москва: Экономика, 2011. – 239 с.

47. Климантович Ю.М. Без формул о синергетике. — Минск: Высш. Школа, 1985. — 231 с.

48. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – Москва: Изд–во Проспект, 2013. – 1024 с.

49. Колосова, Т.В. Управление устойчивым развитием предприятий в условиях внедрения инноваций: монография / Т.В. Колосова. – Нижний Новгород: Изд–во ННГАСУ, 2012. – 78 с.

50. Коренченко Р.А. Общая теория организации: учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 286 с.

51. Коробкова, З.В. Экономический механизм устойчивого развития предприятия в условиях растущей хозяйственной глобализации // Функционирование предприятий в российской экономике: проблемы и решения : сб. науч. тр. /Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. – Новосибирск: Изд–во ИЭОПП СО РАН, 2013. – С. 57–68.

52. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента - М.: ООО Издательско-Консалтинговое Предприятие `ДеКА`, 2004. - 896 с.

53. Костин, Л. Е. Корпоративно–социальная ответственность на встрече «Рио + 20» / Л.Е Костин / Москва: Институт устойчивого развития Общественной палаты РФ, 2013. –№ 59. – С. 43–50.

54. Кульмухаметова, Э.З. Нормирование оборотных средств как фактор устойчивого развития современной корпорации. // Варкова Н.Ю., Кульмухаметова
55. Кучерова, Е.Н. Формирование механизмов устойчивого развития машиностроительных предприятий в современных условиях / Е.Н. Кучеров / Экономика и упр. нар. хоз-вом. – Москва: МГИУ, 2013. – №3. – С. 56.
56. Ледин, С.С. Развитие промышленных стандартов внутри- и межсистемного обмена данными интеллектуальных энергетических систем //
57. Леонтьев, В.Е. Корпоративные финансы: учебник / В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радовская. – Москва: Изд-во Юрайт, 2014. – 352 с.
58. Лещева, М.Г. Интеграционные процессы как фактор развития аграрной сферы экономики. Монография / М.Г. Лещева. – Ставрополь: Изд-во Аргус, 2008. – 42с.
59. Лифшиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифшиц. – Москва: Изд-во Юрайт, 2014. – 224с.
60. Макеева Е.И. Разработка механизмов к оценке стратегической устойчивости промышленных предприятий / Е.И. Макеева, Г.П. Довлатян // Современные исследования социальных проблем. — 2015. — № 1. — С. 408–417.
61. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник /Ю.А.Маленков– Москва: Проспект, 2012. – 224с.
62. Малин А.С. Исследование систем управления: учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин. – Москва: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2013. – 399 с.
63. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций /В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 288с.
64. Мильнер, Б.З. Теория организаций. – Изж 8-е перераб. и доп. / Б.З. Мильнер. – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 807с.
65. Минцберг Г. Школы стратегий: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. — Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 331 с.

66. Модель Альтмана (z-счет альтмана). Прогнозирование банкротства бизнеса. Формулы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://finzz.ru/model-altmana.html>
67. Молчан, А.С. Формирование точек экономического роста как базовая экономическая стратегия и модернизация региональной экономики / А.С. Молчан / Науч. журн. КубГАУ. – 2012. – № 67 (03).
68. Мохов, В.Г. Ключевые аспекты устойчивого развития современной корпорации и подходы к его определению.// Мохов В.Г., Кульмухаметова Э.З. /Управление инвестициями и инновациями. – 2017 г. – № 4. – С. 63–67.
69. Наше общее будущее: Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР): Пер. с англ./Под ред. и с послесл. С.А. Евтеева и Р.А. Перелета [Электронный ресурс]. – URL: <http://устойчивоеразвитие.рф/files/monographs/OurCommonFutureintroduction.pdf> (дата обращения 05.04.2018г.)
70. Организационно-экономические инструменты реализации стратегии развития организаций рынка потребительских услуг / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, И.А. Войцеховская, А.В. Пушкарева: Монография /КГТЭИ - Красноярск, 2004- 340с.
71. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/28265/>
72. Проблемы анализа и оценки уровня стратегической устойчивости сетевых торговых организаций [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=7112>
73. Развитие малого предпринимательства в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://apni.ru/article/3675-razvitie-malogo-predprinimatelstva-v-rossii>
74. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва: Изд-во Инфра-М, 2012. –512 с.

75. Решетило, С.В. Экономический механизм устойчивого развития экономики России в условиях нестабильной внешней среды / Коллективная монография / С.В. Решетило. – Ростов н/Д.: Изд-во Содействие – XXI век, 2013. – 204с.
76. Романовский, М.В. Корпоративные финансы: учебник /под ред. проф. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. – СПб.: Питер,2015. – 592с.
77. Русак, Н.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: Справочное пособие / Н.А. Русак. – Москва: Изд-во Высшая школа, 2012. – 64с.
78. Рынок кофе [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://delo.modulbank.ru/all/market-coffee-rose>
79. С.С. Ледин, А.В. Игнатичев / Автоматизация и ИТ в энергетике. – Москва: Изд-во Дело, 2015. – 10 с.
80. Салитов Л.Р. Устойчивое развитие и качество экономического роста / Л.Р. Салитов.// Экономические науки. – 2013. –№11 (48). – с. 140-146
81. Светник, Т.В. Современная корпорация: предпринимательское управление и устойчивое развитие: учебное пособие / Т.В. Светник, Е.В. Федюкович. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016 г. – 194 с.
82. Семенов В.П. Предпринимательство - основной субъект инновационно-инвестиционного прогресса // Вестн. ИНЖЭКОНА. Сер. Экономика. - 2004. - Вып. 4(5).
83. Справочник финансиста предприятия – 3-е изд., доп. и перераб. Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2011. –18с.
84. Стражев, В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник / под общ. ред. В.И. Стражева, Л.А.Богдановской. – 7-е изд., испр. – Минск: Изд-во Высшая школа, 2013. – 527 с.
85. Стратегия обеспечения антикризисного развития предпринимательских структур [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1232>

86. Теория управления: учебник. – Изд. 4–е, доп. и перераб. / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – Москва: Изд–во РАГС, 2014.–560с.
87. Трохина, С.Д. Управление финансовым состоянием предприятия: учебное пособие / С.Д. Трохина. – Москва: Дело и Сервис, 2014. – 158 с.
88. Устойчивое развитие и инфраструктура. Обзор трендов в России и мире [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://xn--90ab5f.xn--p1ai/downloads/spief_sd_short_final_02.05.2021_1.pdf
89. Финансирование устойчивого развития 2021 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/123919/press_02072021.pdf
90. Финансовое состояние ООО "Кофе Просто Космос" [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.testfirm.ru/result/2464127642_ooo-kofe-prosto-kosmos?y=p
91. Харченко М.А. Использование зарубежного опыта к оценке стратегической устойчивости промышленных предприятий применительно к условиям российской экономики /М.А. Харченко, А.П. Свиридова // Вестник института дружбы народов Кавказа теория экономики и управления народным хозяйством. — 2015. — № 1 (33). — С. 18–36.
92. Цитленок, В.С. О сущности и содержании категории «Устойчивое развитие мировой экономики» / В.С. Цитленок // Вестник Томского Государственного Университета. – 2013. – №4 (16). – С. 76–82.
93. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А. Формирование стратегии комплексного развития предпринимательской структуры / Краснояр. гос.торг.-экон.ин-т. — Красноярск, 2009. — 218 с.
94. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Щитников А.С. Интеграция диверсификации и системного подхода в развитии корпоративного управления субъектами хозяйствования потребительского рынка // Журнал Сибирского федерального университета. Сер. «Гуманитарные науки». — 2012. — т.5. — 10. — С. 1434–1444.

95. Черных, А.В. Механизм устойчивого развития предприятий в период активной инвестиционной деятельности. – Белгород: Изд-во БГТУ. – 2006. – 20 с.
96. Чимитова, Д.Д-Н. Роль инноваций в устойчивом развитии организации: учебное пособие / Д.Д-Н. Чимитова – Иркутск: Изд-во БГУЭиП, 2013. – 25 с.
97. Шмидт, А.В. Управление развитием промышленного предприятия по экономическим критериям устойчивости.// Вестник УрФУ: экономика и управление. – 2013. – №4 – с. 20–35.
98. Э.З. Общество и сервис: теоретические и практические инновации: студенческий ежегодник/ сост. Т.А. Худякова, В.В. Журавлев. – Челябинск: Издательский центр ЮурГУ, 2017. – 147 с.
99. Эдершайм, Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey&Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга / Э. Эдершайм; пер. с англ. 2-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 278 с.
100. Яшин Н.С. Методология стратегической устойчивости предприятия / Н.С. Яшин, Е.С. Григорян // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2015. — №1 (55). — С. 18–22.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Система качественных показателей стратегической устойчивости
торговой организации

Подсистема	Показатели
Подсистема финансовой устойчивости	Эффективность системы учета и отчетности
	Эффективная система управления налоговыми рисками
Подсистема производственной и технико-технологической устойчивости	Использование современного оборудования
	Применение современных технологий в сфере продаж
Подсистема инвестиционной устойчивости	Инвестиционная привлекательность организации
	Эффективная система управления инвестиционными рисками
Подсистема кадровой устойчивости	Высокий уровень компетентности персонала
	Эффективная система мотивации персонала
	Высокий кадровый потенциал
Подсистема организационной устойчивости	Стабильность организационной структуры
	Скорость передачи информации
Подсистема социальной устойчивости	Благоприятная обстановка в коллективе
	Низкий уровень конфликтности
	Доступность общественных благ
	Удовлетворенность трудом
Подсистема маркетинговой устойчивости	Узнаваемость бренда
	Приверженность покупателей
	Положительный имидж организации на рынке
Подсистема управленческой устойчивости	Качество менеджмента
	Скорость принятия управленческих решений
	Качество принимаемых решений

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Система количественных показателей стратегической устойчивости
торговой организации

Подсистема финансовой устойчивости (УФ)	Подсистема производственной и технико-технологической устойчивости (УП)
Коэффициент автономии	Коэффициент оборачиваемости активов
Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент обучения персонала
Коэффициент маневренности	Коэффициент рентабельности производства
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Коэффициент годности основных средств
Коэффициент постоянного актива	Коэффициент фондоотдачи
Коэффициент финансовой зависимости	Удельный вес активной части основных средств в общей стоимости основных средств
Коэффициент покрытия процентов	Подсистема кадровой устойчивости (Ук)
Коэффициент финансовой устойчивости	Коэффициент приема кадров
Подсистема инвестиционной устойчивости (УИ)	Коэффициент текучести кадров
Рентабельность инвестируемого капитала	Коэффициент выбытия кадров
Коэффициент потребности инвестирования в основные средства	Коэффициент постоянства кадров
Коэффициент инвестиционной активности	Подсистема маркетинговой устойчивости (УМ)
Подсистема социальной устойчивости (УС)	Коэффициент рыночной доли
Коэффициент соотношения средней заработной платы по предприятию и по отрасли	Коэффициент рекламной деятельности
Коэффициент соотношения средней заработной платы по предприятию и регионального прожиточного минимума	Коэффициент изменения объема продаж
Подсистема управленческой устойчивости (УУ)	Коэффициент доведения продукта до потребителя
Количественный коэффициент централизации	Подсистема организационной устойчивости (УО)
Коэффициент структурной напряженности	Коэффициент звенности
Коэффициент соблюдения норм управляемости	Структурный коэффициент централизации

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 устойчивого развития предприятия сферы
услуг

Научный

руководитель


подпись, дата

доцент, канд.экон.наук

должность, ученая степень

Е.А.Герасимова

инициалы, фамилия

Выпускник


01.06.2022

подпись, дата

451728976

номер зачетной книжки

ЗЭУ17-02Б-

МО

номер группы

А.А.Лазарева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

01.06.2022


подпись, дата

Е.А.Герасимова

инициалы, фамилия

Красноярск 2022