

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)»

«Стратегическое управление деятельностью предприятия сферы
услуг»

Научный
руководитель

профессор, д.э.н.

А.Н. Чаплина

Выпускник

451407718

ЗЭУ17-
02БМО

Е.В. Малышкина

Нормоконтролер:

А.Н. Чаплина

Красноярск 2022

СОДЕРЖАНИЕ*

Введение.....	3
1 Теоретические основы стратегического управления деятельностью предприятия сферы услуг.....	6
1.1 Основные понятия и положения стратегического менеджмента как типа управления	6
1.2 Разработка стратегии организации и оценка ее эффективности.....	11
1.3 Методы стратегического анализа, выбора и разработки стратегии	23
Заключение	98
Список использованных источников	101

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

ВВЕДЕНИЕ

Из-за сложной ситуации в стране экономики России нестабильна. Для обеспечения устойчивому развитию предприятий сферы услуг и быстрого выхода из кризиса, весьма актуальным является решение задач по эффективному развитию торговых предприятий. В этом заключается актуальность темы исследования.

В результате можно сказать, что разрабатывая новые научно обоснованные стратегии устойчивого развития, организации необходимо обращать внимание на принципиально новые экономическо-организационные механизмы, а так же учитывать особенности своей деятельности, её приоритеты и проблемы.

Множество общих и специфических проблем, негативно сказываются на устойчивом развитии организации, а во многих ситуациях препятствуют и делают невозможным их реализацию. К основным таким проблемы можно отнести: высокие затраты на оказание услуг, высокую конкуренцию, отсутствие спроса, нехватка высококвалифицированных специалистов, а так же отсутствие инвестиций в развитие бизнеса.

Процесс перехода к устойчивому развитию организации, напрямую связан с проблемами и определенными противоречиями, но при использовании новых экономико-организационных механизмов, которые влияют на устойчивость, организация добьется стабильности и развития.

За счет использования данной стратегии, организация повысит конкурентоспособность и станет лидером на рынке, повышая устойчивость развития своей деятельности.

В сложившейся ситуации устойчивость развития предприятия сферы услуг, можно достичь только при выборе эффективной стратегии развития, благодаря которой будет достигнут баланс между получением прибыли, сохранением окружающей среды и социальной ответственностью, а так же повысится конкурентоспособность предприятия и стабильность устойчивого развития..

Из вышеизложенного материала, можно сделать вывод о том, что разработка стратегии устойчивого развития предприятий сферы услуг, является крайне актуальной и важной задачей.

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

Для достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы, необходимо постановить и решить следующие задачи, которые отражают логическо - последовательную структуру:

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

Объектом исследования является предприятие ООО «Центр кровли и фасада», работающее на строительном рынке специализирующееся на ремонтно-строительных работах, расположенный в Красноярском крае в п.Курагино.

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

При написании выпускной квалификационной работы будут использованы общенаучные методы эмпирического и теоретического исследования, а так же труды зарубежных и российских авторов, материалы

научных конференций данные из интернета, результаты исследований и расчетов авторов выпускной квалификационной работы.

Большой опыт в исследовании проблем управления устойчивым развитием, накоплен в научных трудах: И. Ансоффа, М. Портера, К. Маркса, А. Арона, А. Смита, Д. Белла, З. Бжезинского, Дж. Гэлбрейта, Дж. М. Кейнса, О. Конта, Г. Спенсера, О. Тоффлера, Й. Шумпетера.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке научно обоснованного алгоритма разработки стратегии устойчивого развития коммерческого предприятия.

К наиболее значимым научным результатам, полученных в ходе квалификационной работы, являются:

1. Разработана структурно–логическая схема формирования ключевых групп индикаторов устойчивого развития предприятия;
2. Разработан механизм обеспечения устойчивого развития предприятия;
3. Сформирована система показателей устойчивого развития предприятия;
4. Разработан научно-обоснованный алгоритм формирования стратегии устойчивого развития предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основного содержания, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы составляет 112 страниц без приложений. Список использованных источников включает 57 источников, 36 таблицы и 32 иллюстрация

1 Теоретические основы стратегического управления деятельностью предприятия сферы услуг

1.1 Основные понятия и положения стратегического менеджмента как типа управления

Стратегический менеджмент – это целенаправленное стратегическое воздействие менеджера на организацию [5].

Стратегический менеджмент – это управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и поддержанием ряда отношений между организацией и внешней средой, которые позволяют ей достигать поставленных целей, соответствуют ее внутренним возможностям [40].

Достижение целей организации при использовании своего потенциала, учитывая все факторы внешней среды, с целью обеспечения конкурентоспособности и эффективного функционирования в будущем, является основной задачей стратегического управления.

Стратегическое управление на предприятии выражается в пяти функциях (рис 1.1):

1. мотивация - понимается как выявление побудительных мотивов деятельности каждого отдельного работника организации с целью конкретной адресной передачи определенных задач;
2. контроль – неотъемлемая и сложная функция, с помощью которой достигается цель организации, за счет сбора и анализа информации и заблаговременного обнаружение проблем;
3. организация - подразумевает создание определенной структуры, функция организации, является упорядочение общей деятельности людей для достижения поставленных целей;
4. планирование – предполагает формулирование целей и задач организации, при помощи составления планов и программ по их достижению;

5. координация – действия направленные на реализацию стратегических задач.



Рисунок 1.1 – Функции стратегического менеджмента [40]

По мере повышения уровня нестабильности в бизнес-среде возрастает потребность фирм в сосредоточении внимания на стратегическом управлении.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [16].

Многие организации утверждают, что имеют свою стратегию, но термин «стратегия», каждый воспринимает по-своему.

Большинство компаний говорят о наличии собственной стратегии, но термин «стратегия» воспринимается всеми по-разному.

Рассмотрим термин стратегическое управление в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Определения понятия «стратегическое управление» разных авторов

Автор	Определение
И. Ансофф	Это процесс, посредством которого руководство организации осуществляет ее адаптацию к внешней среде
А. Смит, Дж Арнольд, Б. Биззел	Это процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализации и контроля, сфокусированный на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации
С. А. Попов	Это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе
Шендел и Хаттен	Процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям
Виханский О.С.	Деятельность высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде, является важнейшей составляющей жизни современной деловой организации.
Хиггенс	Процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением

Существует множество различных определений «стратегии управления», которые заостряют свое внимание на его аспектах и особенностях, а так же описывают отличительные черты от «обычного» управления.

На сегодняшний день управление фирмами значительно изменилось, поэтому компаниям для того, что бы выжить в конкурентной борьбе, необходимо по-новому решать вопросы для достижения поставленных целей, а так же искать новые пути в поиске средств выживания.

В связи с этим понятие стратегическое управление постоянно, обретает новый смысл, зачастую противоположный тому, который был вложен в него ранее.

Отсюда следует, что стратегическое управление представляет собой управление, которое:

- осуществляет гибкое регулирование, своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ,

- ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей,

- опирается на человеческий потенциал, как основу организации [19].

Стратегические цели – это задачи, поставленные организацией, которые должны быть достигнуты согласно установленному плану действий.

Постановка целей при реализации эффективного процесса стратегического управления организацией представлена на рисунке 1.2:



Рисунок 1.2 - Постановка целей при реализации эффективного процесса стратегического управления организацией [12]

Назначение стратегического управления – своевременное и адекватное реагирование на изменение внешней среды [37].

Для обозначения разницы между управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне в 60-70х гг. был введен термин «стратегическое управление». Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства

на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения [29].

В случаях, когда вид деятельности фирмы, которой она занимается, перестает удовлетворять свои цели, проводится анализ способов диверсификации и выявление новых видов деятельности, к которым необходимо перейти.

Обычно в учебниках по стратегическому менеджменту структуру системы стратегического управления не изображают или изображают схематично, как представлено на рисунке 1.3

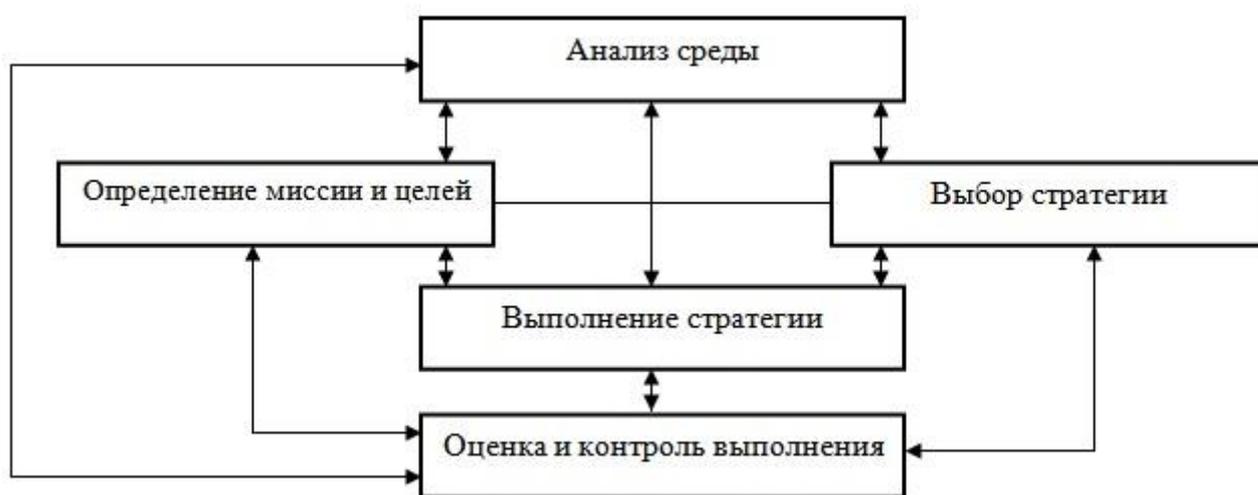


Рисунок 1.3 – Структура стратегического управления [19]

Данная схема дает лишь общую картину стратегического управления организацией.

Механизм стратегического управления непосредственно воздействует на многие факторы, от которых зависит деятельности организации управления и представляет собой неотъемлемую часть системы управления.

Стратегическое управление предприятием представляет собой постоянное решение самых разнообразных проблем, возникновение которых связано с невозможностью прогнозирования как внешней, так и внутренней среды предприятия. Управленческие вопросы неразрывно переплетаются с вопросами человеческого фактора. На процесс стратегического управления организацией влияет эффективное использование ресурсов организацией.

1.2 Разработка стратегии организации и оценка ее эффективности

Для достижения поставленных целей любой организации необходимо учитывать свои возможности и ресурсы, отсюда возникает проблема выбора дальнейшего направления деятельности и разработки долгосрочной стратегии.

Следует отметить, что существенных различий между разными авторами в определениях понятия стратегии нет (рис.1.4)

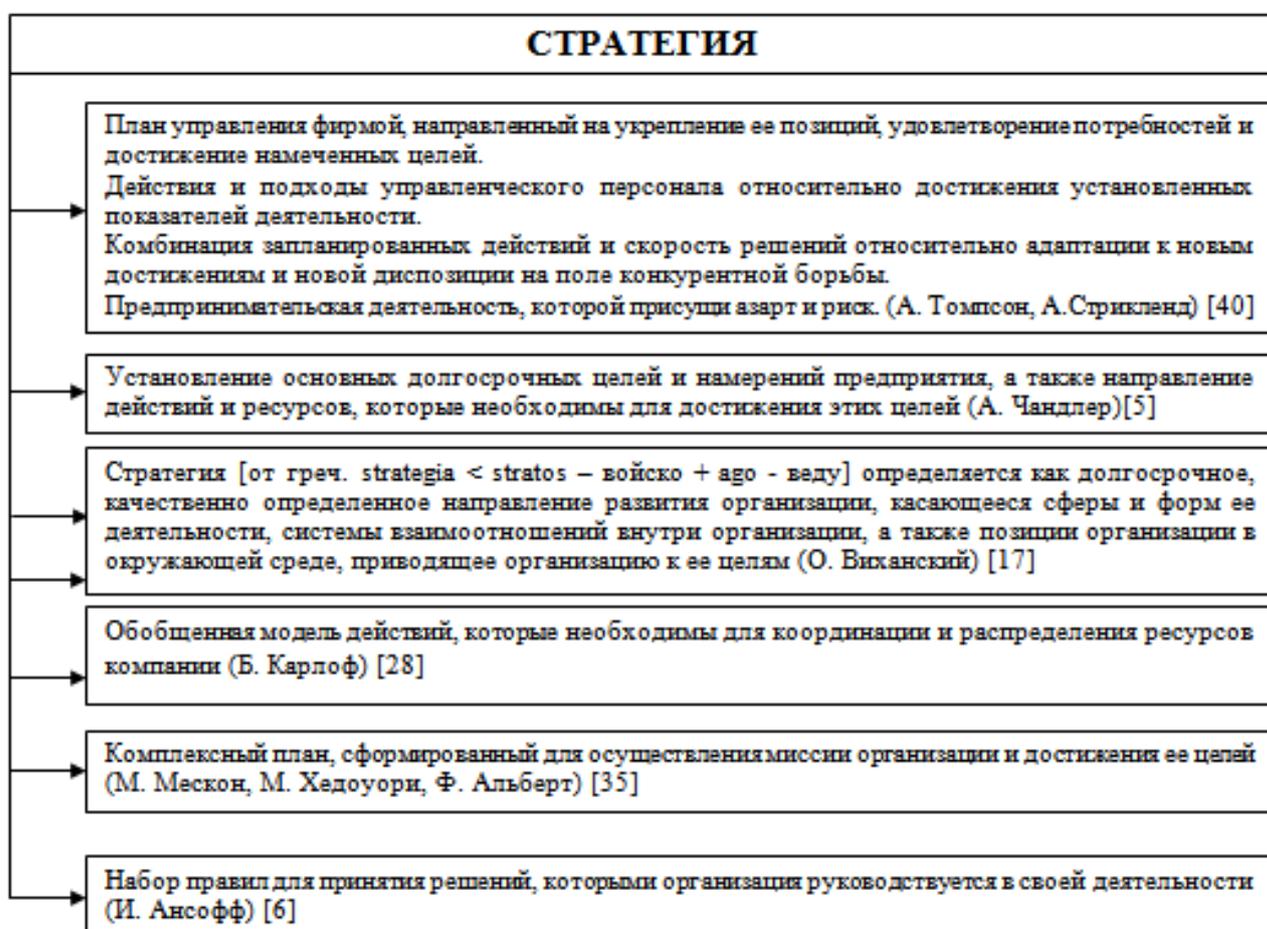


Рисунок 1.4 - Определение понятия «стратегия»

Наиболее полное определение этого понятия, учитывающего мнения большинства авторов, представлено в работах Виханского О.В. Здесь стратегия [от греч. strategia < stratos – войско + ago – веду] определяется как долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [20].

Так же подробное определение стратегии, дал Г. Минцберг, через комбинацию «пяти с»:

1. стратегия - план действий;
2. стратегия - прикрытие, направлена на то чтобы обыграть своих конкурентов;
3. стратегия - порядок действий, строгое ранжирование плана действий;
4. стратегия - позиция в окружающей среде;
5. стратегия - перспектива, понимание конечного результата.

По его мнению «успешные стратегии – это результат стратегического мышления, это удачное стратегическое видение, а не стратегические планы» [5].

Приведенные выше пять определений, взаимосвязаны и каждое из них дополняет другое, которые в свою очередь являются способами усиления конкурентоспособности, позволяющие спрогнозировать и спланировать будущие показатели.

Весь содержательный ряд определений стратегии как способа достижения бизнес-целей предстален на рисунке 1.5



Рисунок 1.5 – Содержательные составляющие стратегии [19]

Стратегия по своей сути сложна, поскольку она влияет на организацию и ее среду, представляя содержание и процесс и объединяя все составляющие организации воедино, для эффективной работы организации в долгосрочной перспективе.

Стратегия является результатом анализа сильных и слабых сторон организации, а также выявления возможностей и препятствий.

Разнообразие типологий стратегий объясняется тем, что каждый руководитель компании по-своему оценивает собственные сильные стороны потенциала своей организации, и по-разному воспринимает различные рыночные возможности, поэтому определение стратегии принципиально зависит от текущей ситуации.

Обобщенная классификация стратегий по основным критериям приведена

в таблице 1.2

Таблица 1.2 - Общая классификация стратегий

Признак	Виды стратегий	Подвиды стратегий
По уровням иерархии	Корпоративная	К функциональным стратегиям относятся: кадровая; финансовая; производственная; маркетинговая и т.д.
	Деловая	
	Функциональная	
	Операционная	
Конкурентные стратегии	Лидерства по издержкам	Первые три вида стратегий относятся к конкурентным стратегиям по М. Портеру. Стратегия фокусирования может быть основана на низких издержках либо дифференциации продукции
	Дифференциации	
	Фокусирования	
	Оптимальных издержек	
	Инновация	
Эталонные стратегии	Концентрированного роста	Усиление позиций
		Развитие продукта
		Развитие рынка
	Интегрированного роста	Вертикальная интеграция «назад»
		Вертикальная интеграция «вперед»
		Горизонтальная интеграция
	Диверсифицированного роста	Концентрическая диверсификация
		Горизонтальная диверсификация
		Конгломеративная диверсификация
	Сокращения	Ликвидация
		Сокращение расходов
		Свертывание
		«Сбор урожая»

Изначально стратегия разрабатывалась на высшем уровне, только высшим руководством компании.

Однако в настоящее время разработка стратегии связана с построением так называемой «стратегической пирамиды», отражающей распределение ответственности за разработку стратегии в соответствии с уровнями иерархии[29].

Как правило, стратегия состоит из четырех уровней управления. Первый

уровень отражает стратегию организации и весь ее бизнес; второй уровень формирует стратегию уже для каждого отдельного бизнеса; третий уровень представляет функциональную стратегию, которая формируется для каждой функциональной службы (сюда входят маркетинг, инновации, товарные стратегии, а также стратегии роста, дистрибуции продукции, конкуренции, ценообразования); на четвертом уровне представлена операционная стратегия, которая разрабатывается для основных рабочих единиц (производства, торговых направлений, регионов, отделов и функциональных служб) (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Стратегическая пирамида [9]

Корпоративная стратегия – это общий план управления компанией, состоящий из действий, направленных на установление позиций в различных отраслях, и подходов, используемых для управления группой видов деятельности компании.

В компаниях с одним направлением деятельности иерархия имеет три уровня: бизнес-стратегия, функциональная и операционная стратегии.

Бизнес-стратегия, направлена на приобретение устойчивых конкурентных преимуществ.

Конкурентная стратегия – это план предприятия по обеспечению определенного уровня его конкурентоспособности. [23]

Конкурентоспособность организации – это реальная и потенциальная способность организации, а также имеющиеся у нее возможности проектировать, изготавливать в тех условиях, в которых ей приходится действовать, товары по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательные для потребителей, чем товары конкурентов. [26]

Функциональная стратегия направлена на совершенствование маркетинговой, производственной, финансовой и других стратегий.

Оперативные стратегии, направлена на решение стратегически важных оперативных задач, например таких, как техническое обслуживание, управление запасами и поставками, а так же рекламные компании.

Существенный вклад в разработку классификации стратегий развития предприятия внес основатель школы позиционирования Майкл Портер, утверждавший, что для конкурентоспособности, организации необходимо применить такие стратегии, как лидерство по издержкам, дифференцирование и фокусировка.

Отсюда следует, что в рамках одной из трех стратегий, возможно создание конкурентных преимуществ, представленных на рисунке 1.7

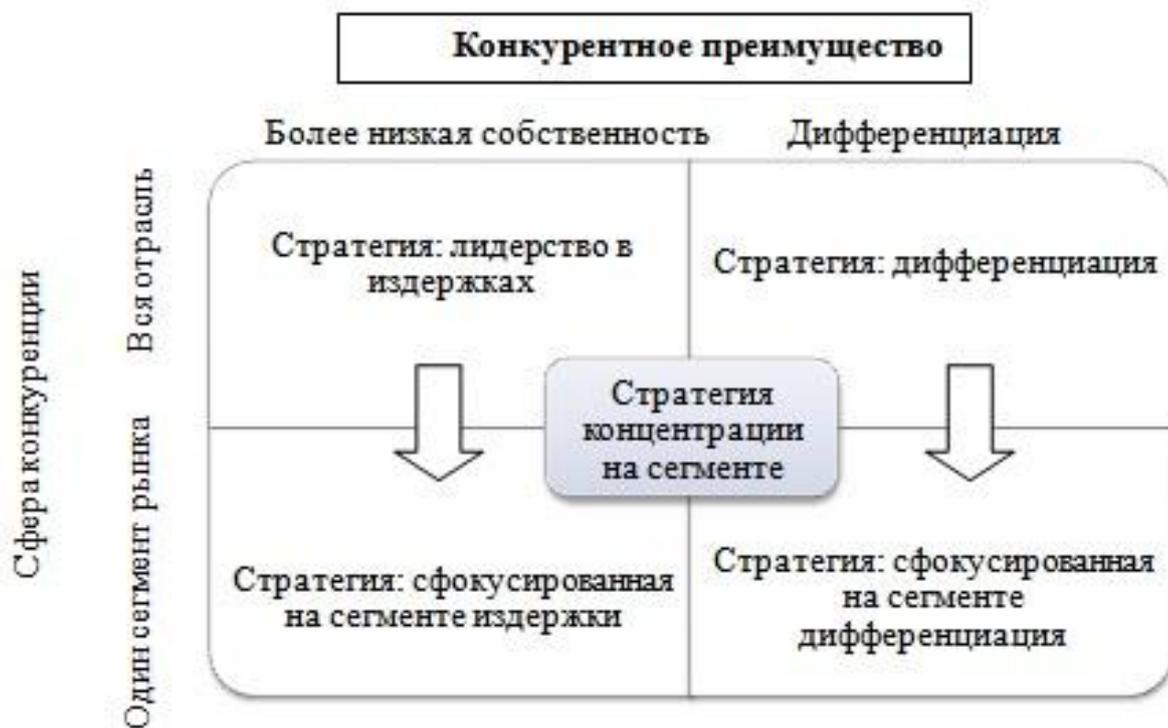


Рисунок 1.7 - Общефирменные конкурентные стратегии М. Портера

Стратегия лидерства по издержкам ориентирована на производство недорогих и качественных потребительских товаров массового потребления. Производство стандартной продукции предполагает более низкие общие затраты по сравнению с затратами конкурентов, что позволяет обеспечить низкие издержки и более низкую цену реализации.

Приток денежных средств и сверхприбыль определяются большим объемом продаж по данному направлению деятельности. Цель стратегии - создать устойчивое превосходство над конкурентами по совокупным затратам на производство, продвижение и реализацию товаров на рынке. Благодаря данному преимуществу организация способна захватить большую долю рынка за счет продаж товаров по более низким ценам, что приведет к дополнительной прибыли.

Стратегия низких издержек основана на ценовой конкуренции за счет снижения себестоимости производства и реализации продукции [19].

Если компания выбирает «лидерство по издержкам» в качестве своей основной конкурентной стратегии, то ей следует иметь в виду, что:

- фундаментальные технологические изменения могут обесценить использование инвестиций в развитие традиционных технологий;
- ориентация на лидерство в издержках повышает риск несвоевременного распознавания изменений потребительских предпочтений
- конкуренты могут довольно легко перенять методы, используемые для снижения затрат;
- непредсказуемый рост цен на сырье и комплектующие может негативно повлиять на все усилия по снижению затрат [7].

Когда организация выбирает стратегию дифференциации, она стремится превзойти своих конкурентов, по качеству продукции и по обслуживанию потребителя. Но преуспеть во всех областях невозможно, поэтому организация, учитывая свои сильные стороны, выбирает несколько приоритетных областей, в которых пытается добиться превосходства над другими. Вариантов такой стратегии на практике много, но дифференциация обычно связана с большими затратами, поэтому даже при ориентации на нее предыдущая стратегия не исключается полностью [21].

Далее рассмотрим риски связанные со стратегией «дифференциации».

Основной риск – ценовой разрыв со стороны лидера по затратам, это приведет к тому, что для покупателя финансовые соображения станут важнее лояльности к бренду; в связи с изменением у покупателя его системы ценности, свойства, определяющие дифференцированность товара могут потерять свою значимость; неизбежные последующие действия подражателей довольно быстро уравнивают слабо выраженную дифференциацию.

Стратегия «Концентрация на сегменте» имеет две модификации: стратегию сфокусированных издержек и стратегию сфокусированной дифференциации, иначе их называют стратегией оптимальных издержек

Данная стратегия предполагает выбор ограниченной сферы экономической деятельности с четко определенным кругом потребителей.

Предприятие, реализующее эту стратегию, в отличие от предыдущей, ориентируется на относительно небольшую целевую группу потребителей, либо только на части ассортимента продукции, либо на каком-то аспекте деятельности. Таким образом, реализуя стратегию, предприятие находит и занимает какую-либо рыночную нишу [27].

Риски для стратегии «фокусирования» заключаются в том, что ценовое преимущество от лидера по затратам может быть таким, что финансовые соображения станут для покупателя более важными, чем преимущества специализированных товаров; также существует опасность сближения потребностей сегмента и рынка в целом, а конкуренты в свою очередь могут найти возможность углубить сегментацию

Обобщенная характеристика стратегий приведена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Конкурентные стратегии по М. Портеру [47]

Сравнительные критерии	Конкурентные стратегии		
	Лидерство по издержкам	Дифференциация	Фокусирование
Конкурентное преимущество	Низкие издержки	Отличительные свойства товаров и услуг	Эксклюзивные товары для конкретного сегмента потребителей
Ассортимент	Ограниченный ассортимент	Широкий ассортимент дифференцированных товаров и услуг	Ограниченный ассортимент, адаптированный к потребностям выбранного сегмента
Производство	Стремление к сокращению издержек без снижения качества и ухудшения основных характеристик продукта	Стремление к созданию максимально привлекательного продукта. Нахождение путей по созданию ценностей для покупателя	Стремление к созданию продукта, адаптированного к потребностям рыночной ниши
Маркетинг	Выделение характеристик продукта, позволяющих сократить издержки	Реализация принципа «за качество стоит платить»	Ориентация на возможности потенциальных покупателей
Стратегия	«Разумная цена – разумное качество»	Концентрация на ключевых отличительных чертах, создание репутации и имиджа продукта	Поддержка уровня обслуживания и цен, лучших для данного сегмента

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существуют классификации стратегий, определяющие изменение их масштаба. Стратегии роста бизнеса по Котлеру представлена на рисунке 1.8



Рисунок 1.8 – Стратегия развития бизнеса по Котлеру

Рассмотрим первую группу эталонных стратегий, которая представляет собой стратегии концентрированного роста.

В случае следования данной стратегии компания совершенствует свой продукт или начинает производить новый, улучшая свои позиции на рынке. При данной стратегии организация может выйти на новый рынок, при этом не изменив свою прежнюю отрасль.

Стратегии первой группы представлены на рисунке 1.9.

Стратегия усиления позиции на рынке	Стратегия развития продукта	Стратегия развития рынка
<ul style="list-style-type: none">• Предполагает значительные маркетинговые усилия для того, чтобы с данным продуктом на данном рынке занять лучшие позиции. При реализации этой стратегии фирма пытается установить контроль над своими конкурентами	<ul style="list-style-type: none">• Предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке	<ul style="list-style-type: none">• Заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта

Рисунок 1.9 – Типы и характеристики стратегий концентрированного роста

Стратегии интегрированного роста, приведенные на рисунке 1.10, входят во вторую группу эталонных стратегий.

Стратегия вертикальной интеграции «назад»	Стратегия вертикальной интеграции «вперед»	Стратегия горизонтальной интеграции
<ul style="list-style-type: none">• Направлена на рост фирмы и обеспечение развития производства за счет приобретения поставщиков или усиления контроля над системой поставок	<ul style="list-style-type: none">• Направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над каналами распределения продукции	<ul style="list-style-type: none">• Имеет своей целью усиление позиции фирмы за счет поглощения или усиления контроля над конкурентами

Рисунок 1.10 – Типы и характеристики стратегий интегрированного роста

Приведенные выше стратегии влияют на структуру организации, за счет ее расширения изнутри или при приобретении собственности. Эти стратегии применяются, когда фирма находится в сильном бизнесе.

Третью группу эталонных стратегий развития бизнеса составляют диверсифицированные стратегии роста. Она применяется, когда фирмы больше не развивается в своей отрасли. Стратегии данного типа, представлены на рисунке 1.11.

Стратегия концентрической диверсификации	Стратегия горизонтальной диверсификации	Стратегия конгломеративной диверсификации
<ul style="list-style-type: none"> • Базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов 	<ul style="list-style-type: none"> • Предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок 	<ul style="list-style-type: none"> • Состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктов, которые реализуются на новых рынках

Рисунок 1.11 – Типы и характеристики диверсифицированного роста

В четвертую группу эталонных стратегий развития бизнеса вошли стратегии сокращения.

В период устойчивого роста, либо для повышения эффективности, либо при рецессиях и резких изменениях в экономике фирмам необходимо провести перегруппировку, тогда реализуется стратегия целенаправленного и планомерного сокращения.

Наконец, по уровню инновативности можно выделить следующие типы

стратегий:

- консервативная стратегия, когда в деятельность предприятия вносятся изменения по факту каких-либо сбывшихся событий. Эта стратегия подходит для компаний, работающих в медленно развивающихся отраслях;

- стратегия экстраполяции, когда будущее планируется на основе продолжения прошлых или текущих тенденций. Этот тип стратегии более распространен среди фирм;

- опережающая стратегия, при которой больше всего происходит изменений в деятельность организации на основе разработанного проекта будущего состояния предприятия и рынка, при этом будущее может резко прекращать предел с существующими тенденциями и традициями. Стратегия представлена в сфере высоких технологий.

1.3 Методы стратегического анализа, выбора и разработки стратегии

Прежде, чем приступить к исследованию необходимо составить составления его программу. Программа исследования включает в себя совокупность положений, которые определяют цели и задачи данного исследования, предмет и условия его проведения, используемые ресурсы, а также ожидаемый результат.

Рассмотрим программу и методы изучения стратегии развития конкретного предприятия, которая уже существует в организации таблица 1.4

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

Этап программы	Цель этапа, ожидаемый результат	Инструменты (методы и ресурсы) проведения исследований
1. Организационно-правовая характеристика	Знакомство с правовыми основами деятельности, юридическими и административными ограничениями; характеристика нормативно-правовой базы и учредительных документов фирмы, описание целей деятельности предприятия и ее организационной структуры, а также характеристика этапов ЖЦО	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изучение нормативно-правовой базы предприятия; ▪ Метод «Дерево целей», метод SMART; ▪ Наблюдение, интервью, опрос.
2. Мониторинг условий деятельности предприятия	Главная цель мониторинга – выявлять и устранять проблемы предприятия, функционирующего в данной окружной среде. На данном этапе проводится анализ факторов макро – и микроокружения предприятия, анализ факторов внутренней среды предприятия, эффективности стратегического управления фирмой и анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ СТЭП – анализ, матрица «Вероятность/Воздействие» ▪ Анкета потребительских предпочтений...», Метод изучения профиля конкурентных преимуществ фирмы; ▪ Наблюдение, опрос; ▪ Анкетирование; ▪ Парное сравнение возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации; ▪ SWOT – анализ и метод экспертных оценок
3. Анализ и оценка стратегии развития предприятия	Определение существующей стратегии развития предприятия, ее достоинств и недостатков, которые затормаживают развития предприятия; на данном этапе описывается ситуация, сложившаяся на предприятии, проводится ее оценка и анализ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Наблюдение, интервью, опрос ▪ Построение ЖЦО
4. Разработка стратегии организации	Разработка новой стратегии развития организации позволяет взглянуть на организацию как на единое целое.. На данном этапе разрабатываются возможные варианты стратегии; анализируются альтернативные стратегии и выбирается наиболее оптимальная из них, а так же определяются направления реализации разработанной стратегии по времени	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Матрица возможностей по товарам и рынкам; ▪ Матрица БКГ для определенных групп товаров; ▪ Метод построения профиля конкурентных преимуществ; ▪ Оценка и выбор стратегии в соответствии с целями фирмы

Этап программы	Цель этапа, ожидаемый результат	Инструменты (методы и ресурсы) проведения исследований
5. План реализации стратегии	Характеристика плана реализации стратегии и ее ресурсного обеспечения на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Построение плана графика в соответствии с периодами реализации
6. Оценка эффективности стратегических изменений	Целью данного этапа является определение степени эффективности разработанного проекта и внесение изменений в существующую деятельность фирмы. Три вида оценки: оценка изменения потенциала предприятия, сравнительная оценка изменения конкурентоспособности предприятия и оценка степени сопротивления стратегическим изменениям, оценка социальной и экономической эффективности проекта.	

Стратегический анализ – это подход, с помощью которого выявляются факторы, как внешние, так и внутренние для компании, включая возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.

При анализе стратегической ситуации выделяют две группы методов: матричные методы; методы позиционирования положения организации (ситуационные методы) [40].

Наиболее распространенным методом ситуационного анализа является анализ SWOT.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Он позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и воздействие на рынок. В результате применения всех предварительных методов анализа исследователи

должны сопоставить внутренние сильные и слабые стороны своей компании с возможностями и угрозами рынка. На основе качества соответствия делается вывод, в каком направлении организации следует развивать свой бизнес и, в конечном счете, распределяются ресурсы по сегментам.

Анализ SWOT позволяет предприятию получить представление о своем положении и качественный фундамент для разработки стратегии, обеспечивающие правильное правление на пути к преуспеванию. Оценка методом SWOT осуществляется таким образом, что каждый фактор получает свой вес в зависимости от его важности и значения для предприятия. Что бы получить как можно лучшую картину предприятия, необходимо провести анализ SWOT за более длительный период времени. В него следует включить прошлое, настоящее, но главное будущее.

Матрица SWOT-анализа приведена на рисунке 1.12



Рисунок 1.12 – Матрица SWOT-анализа

Сравнение факторов в строках и столбцах позволяет сформулировать стратегические мероприятия по использованию внешних возможностей и

противодействие угрозам за счет использования сильных сторон организации и усиления его слабых сторон.

Далее рассмотрим еще один метод ситуационного стратегического анализа, который называется методом GAP-анализа (рисунок 1.13). Задача анализа - установить разрывы между желаемым и реальным в деятельности предприятия (предполагаемые цели предприятия и его реальные возможности) [40].

**Основные показатели
(прибыль, выручка или рентабельность)**

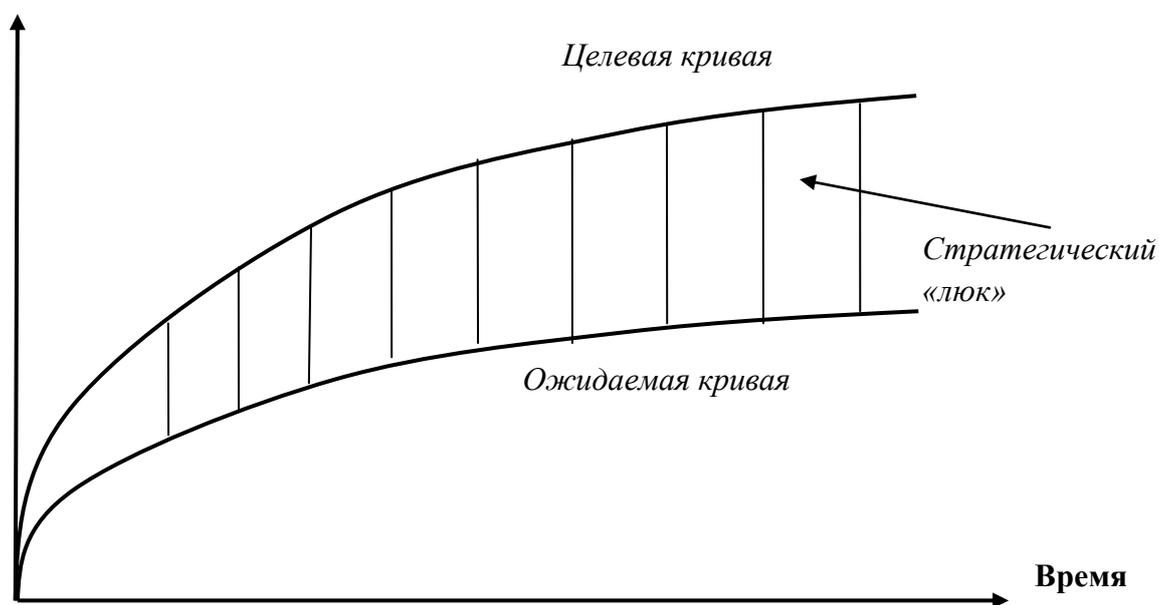


Рисунок 1.13 – Графики GAP – анализа [40]

Приведенный выше метод анализа позволяет выявить несоответствие между внутренней бизнес-средой и его внешней средой. Это универсальный метод, который можно применить к любой компании, любому человеку, независимо от сферы его деятельности.

К основным этапам GAP – анализа относятся: определение основного стратегического показателя деятельности предприятия (например, доля рынка,

выручка, рентабельность); выявление реальных возможностей предприятия в динамике времени; определение конкретных показателей стратегического планирования, обеспечивающих рост доли рынка; установление «разрыва» между показателями стратегического плана и реальными возможностями; разработка мероприятий, направленных на устранение «разрыва» («щели») [40].

Цель GAP – анализа, является выявление тех рыночных возможностей, которые стать преимуществами организации.

В ходе GAP-анализа текущее положение дел в бизнесе сравнивается с его идеальными параметрами в будущем, выявляя, какие задачи необходимо решить компании за данный период времени. Поэтому сначала топ-менеджер намечает схему улучшения, затем разрабатывает идеальное состояние организации в будущем и составляется подробная программа изменений с учетом всех прогнозов.

Данная методика позволяет трезво оценить реальное положение и потенциал компании, тщательно спланировать план «спасения», минимизировав потери.

Недостатком методики, является многофакторность: на «разрыв» между планом и фактом может влиять более одного критерия, и определить степень влияния каждого из них бывает крайне сложно. Поэтому GAP-анализ позволяет определить только очевидные причины отклонений.

Одним из основных методов матричного анализа является Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ). Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица. Матрица предполагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или вопросительные знаки), «собаки» [47].

Матрица «рост-доля рынка» представлен на рисунке 1.14

Площадь круга на матрице пропорциональна объему продаж или вкладу в прибыль и отражает значимость бизнеса для предприятия [29].

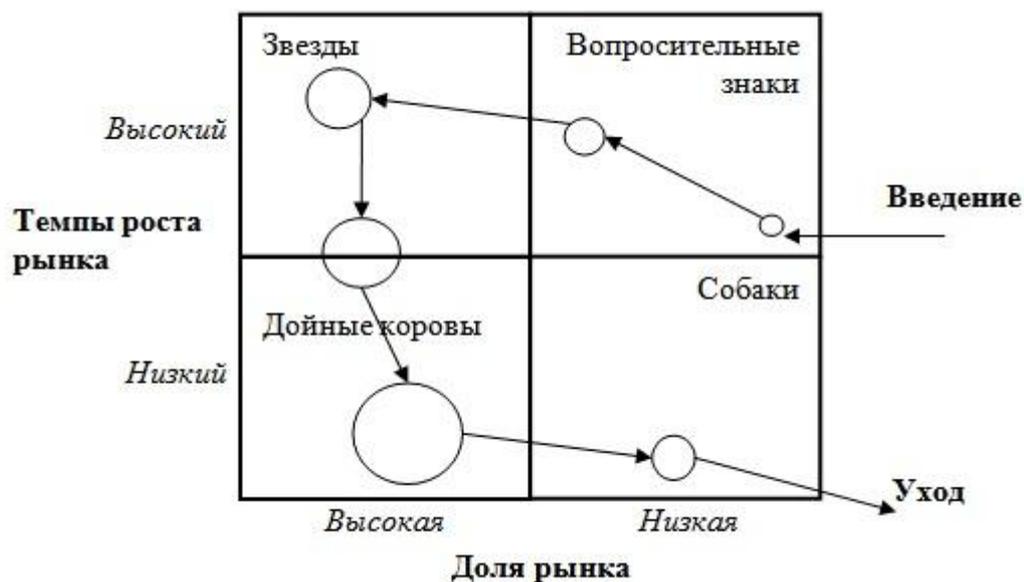


Рисунок 1.14 - Матрица «рост-доля рынка»

Модель БКГ предлагает следующий типовой набор стратегических решений по конкретным бизнесам в зависимости от их попадания в тот или иной квадрант матрицы, представлено в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Характеристика позиций в матрице БКГ

Квадрант матрицы	Содержание действий
Звезды	Данный вид продукта необходимо сохранять или увеличивать, с целью поддержания быстрого роста
Дойные коровы	Требует жесткого контроля инвестиций. Не требует дополнительных затрат, так как продукт приносит большую прибыль.
Вопросительные знаки (трудные дети)	Сокращение данного бизнеса, с целью сохранения имеющейся доли рынка. Требует дополнительных инвестиций для того чтобы перейти из трудных детей к звездам.
Собаки	Необходимо перейти к ликвидации или сокращению бизнеса, в связи с низкой конкурентоспособностью продукции.

Матрица БКГ, как инструмент портфельного анализа, имеет свои плюсы и минусы. Основные преимущества и недостатки приведены в таблице 1.6

Таблица 1.6 – Преимущества и недостатки Матрицы БКГ

Преимущества	Недостатки
Применение количественных показателей;	трудно четко определить долю рынка
Матрица проста в использовании, а также отображает всю информацию доступно и понятно;	необъективные выводы;
Анализирует состояние организации с целью нахождения наиболее перспективной стратегии развития;	не учитываются вновь возникшие ситуации, а так же динамика расходов, связанная с маркетингом и качества самого продукта;
Уделяется внимание денежным потокам;	из-за ограниченности в ресурсах трудно спрогнозировать, какой именно продукт следует развивать;
Структурирует проблемы организации.	Теряется смысл применения, если отсутствует возможность роста.

Более сложным вариантом портфельной модели, чем матрица БКГ, является многофакторная матрица «Мак-Кинси», предложенная компанией General Electric при участии консалтинговой фирмы McKency. Матрица характеризует привлекательность рынка и позиции в конкурентной борьбе, оцениваемые на основе большого количества показателей. Для оценки этих показателей обычно используется 10-балльная шкала [40].

Матрица McKinsey, представленная на рисунке 1.15, «дополняет матрицу БКГ, позволяет оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения рыночной привлекательности и предлагает возможные стратегические инвестиционные решения.

Главной особенностью модели McKinsey является использование весовых коэффициентов при построении модели и учет тенденций развития отрасли. На практике матрица General Electric (GE)/McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

- какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии;

- в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе;
- какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности;
- какое из направлений бизнеса следует развивать компании;
- как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами;
- в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью.

Конкурентоспособность сегмента

		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)	Усиление или уход. Избирательное инвестирование	Генератор прибыли. Инвестирование в усиление позиции	Стабильное лидерство. Мощное инвестирование
	Средняя (4-7 баллов)	Постепенное удаление. Сбор «урожая»	Осторожное развитие. Избирательное инвестирование	Восходящее лидерство. Инвестирование в развитие отрасли
	Низкая (0-3 балла)	Немедленное удаление с рынка. Ликвидация бизнеса	Все или ничего. Сбор «урожая» и уход	Дополнительные усилия. Осторожное инвестирование

Рисунок 1.15 - Матрица «МакКинси»

Таким образом, стратегическое управление представляет собой управленческий процесс, в котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, производственной деятельностью, разрабатывают стратегии достижения поставленных целей и задач, в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализовать выбранный план действий.

Существенный вклад в разработку классификации стратегий развития предприятия внес основатель школы позиционирования Майкл Портер, утверждавший, что для достижения прочной конкурентной позиции необходимо использовать одну из следующих стратегий: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусировка.

Стратегический анализ — это подход, с помощью 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 позиции организации (ситуационные методы) [40].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегический менеджмент – это управленческий процесс, в котором менеджеры определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, производственной деятельностью, разрабатывают стратегии достижения поставленных целей в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют выбранный план действий.

Существенный вклад в разработку классификации стратегий развития предприятия внес основатель школы позиционирования Майкл Портер, утверждавший, что для конкурентоспособности, организации необходимо применить такие стратегии, как лидерство по издержкам, дифференцирование и фокусировка.

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.

Устойчивое развитие – это процесс экономических и социальных изменений, при котором использование природных ресурсов, деятельность экономики, нацеленность развития науки и техники, развитие личности и изменения управления обществом согласованы друг с другом и укрепляют существующий и будущий потенциал для улучшения качества жизни людей и всего человечества.

В данной выпускной квалифицированной работе мы предлагаем рассмотреть модифицированную методологию разработки стратегии устойчивого развития.

Наличие детального плана, является основным условием эффективной реализации стратегии устойчивого развития.

Внедрение в должностные инструкции программ обучения, основные принципы устойчивого развития, и добавление ключевых показателей

эффективность в устойчивое развитие системы труда, позволяет вовлечь персонал для достижения общих целей, развивая чувство ответственности.

Полное наименование предприятия – общество с ограниченной ответственностью «Центр кровли и фасада». Организационно - правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Местонахождение общества: 662910, Россия, Красноярский край, п. Курагино, 74 километр автодороги Минусинск-Артемовск. Оптово-розничная торговля в ООО «Центр кровли и фасада» представляет собой реализацию строительной продукции для их последующей перепродажи.

Создание системы управления устойчивым развитием ООО «Центр кровли и фасада» потребует более тесного взаимодействия между отдельными подразделениями организации, преимущественно в сфере управления персоналом и социального развития, а также экономики и финансов. Внедрение проекта системы управления устойчивым развитием ООО «Центр кровли и фасада», является масштабным проектом, включающий все направления его деятельности. Для его реализации ООО «Центр кровли и фасада» необходимо наладить взаимосвязь между отдельными подразделениями организации, делая упор на сферу управления персоналом социального развития, экономики и финансов.

В качестве метода инновационного развития для ООО «Центр кровли и фасада» необходимо внедрить метод конкурентоориентированности с использованием методики перенятия опыта успешных компаний.

Выбор приоритетного направления развития ООО «Центр кровли и фасада» будет осуществлен на основе предложенного алгоритма механизма обеспечения конкурентоориентированности с использованием методики перенятия опыта успешных компаний.

Система обеспечения конкурентоориентированности торговых предприятий состоит из набора механизмообразующих элементов, которые являются сложными объектами, определенным образом взаимосвязанных

между собой. Степень агрегированности этих элементов предопределяет устойчивость и эффективность функционирования всей системы.

Таким образом, после внедрения программы устойчивого развития ООО «Центр кровли и фасада» будет лидировать среди конкурентов. Проведя оценку социально-экономической эффективности предлагаемого проекта, можно сделать вывод, что после внедрения программы устойчивого развития с целью совершенствования механизма конкурентоориентированности ООО «Центр кровли и фасада», будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анохин, С.Н. Исследование стратегий экономической устойчивости промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Анохин Сергей Николаевич. – Саратов, 2017. – 12 с.
2. Ансофф Игорь, Стратегическое управление: книга / Игорь Ансофф; пер. с англ. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2015. – 519 с.
3. Ансофф Игорь, Новая корпоративная стратегия: книга / Игорь Ансофф; пер. с англ. С. Жильцов. – СПб.: – Питер Ком, 2017. – 416 с.
4. Арменский, А.Е. Экономика устойчивого развития. Прорывные идеи и технологии: монография / А.Е. Арменский, С.Э. Кочубей, В.В. Устюгов. – М.: Социальный проект, 2018. – 424 с.
5. Агеева Т.Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Т.Ю. Агеева, А.В. Бухаров, Л.С. Драганчук [и др.]. – Красноярск: Сиб. Федер. Ун-т, 2022. – 406 с.
6. Афонин, И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: учебное пособие / И.В. Афонин. – М.: Дашков и К°, 2016. – 456 с.
7. Ахтямов, М.К. Инновационное развитие предпринимательства в экономике знаний: монография / М.К. Ахтямов, О.У. Юлдашева, Н.А. Кузнецова. – М.: Креативная экономика, 2017. – 325 с.
8. Берг, Гербен ван ден. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер: пособие / Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: Лаборатория знаний, 2017. - 403 с.
9. Беликова И.П. Основы стратегического управления : учебное пособие / И.П. Беликова , В.А. Ивашова ; Ставропольский гос. аграрный ун-т. – Ставрополь, 2020. – 2018 с.
10. Большаков, Б.Е. Наука устойчивого развития: книга / Б.Е. Большаков. – М.: Мера, 2018. – 366 с.

11. Борисова, И.С. Основы инновационного развития предприятий / И.С. Борисова // Наука и экономика. – 2019. – № 5. – С. 11–19.
12. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента: книга / К. Боумен; пер. с англ. Л.Г. Зайцева; под ред. М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 175 с.
13. Бородин, А.И. Состав и структура организационно-экономического механизма стратегического развития предприятия / А.И. Бородин // Известия Томского политехнического университета. – 2018. – Т. 306. – № 4. – С. 124–126.
14. Боткин, И.О. Формирование интегрированного механизма управления устойчивым развитием малых промышленных предприятий: монография / И.О. Боткин, И.Ю. Трибушный. – Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2018. – 241 с.
15. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента: книга / К. Боумен; пер. с англ. Л.Г. Зайцева; под ред. М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 175 с.
16. Брянцева, И.В. Рейтинговая оценка экономической устойчивости строительного предприятия / И.В. Брянцева // Экономика строительства. – 2017. – № 11. – С. 20–27.
17. 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»: сб. науч. тр. / СПбГТИ(ТУ). – Санкт-Петербург, 2016. – С. 52–58.
18. Викуленко, А.Е. Стратегическое управление инновационным устойчивым ростом и развитием химических предприятий: монография / А.Е. Викуленко. – Санкт-Петербург: Тандем, 2016. – 235 с.

19. Виссема Ханс, Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: книга / Ханс Виссема; пер. с англ. Н.А. Нуреева. – М.: Финпресс, 2015. – 272 с.
20. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский – М.: Гардарика, 2015. – 296 с.
21. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие / О.Д. Волкогонова. – М.: Форум ИНФРА-М, 2016. – 254 с.
22. Волков, Л.В. Формирование механизмов устойчивого развития промышленного предприятия на основе рециркуляции изделий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 – Волков Леонид Васильевич. – Новосибирск, 2017. – 201 с.
23. Глазовский, Н.Ф. Переход к устойчивому развитию: глобальный, региональный и локальный уровни. Зарубежный опыт и проблемы России: науч. издание / Н.Ф. Глазовский; под ред. Г.В. Сдасюк, Л.С. Мокрушина. – М.: КМК, 2016. – 444 с.
24. 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.) / СПбГТИ(ТУ). – Санкт-Петербург, 2017. – С. 197–202.
25. Гродинская, А.Н. Государственное стимулирование устойчивого развития предприятий химического комплекса / А.Н. Гродинская // Управление экономическими системами. – 2019. – № 72. – С. 12–16.
26. Гродинская, А.Н. Обеспечение эффективности инновационной деятельности промышленных предприятий при достижении ими устойчивого развития / А.Н. Гродинская // Экономика и управление. Российский научный журнал. – 2017. – № 5. – С. 64–68.
27. 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 2015 г.) / СПбГТИ(ТУ). – Санкт-Петербург, 2015. – С. 110–112.
28. Гродинская, А.Н. Социо-эколого-экономические составляющие управления устойчивым развитием промышленных предприятий / А.Н. Гродинская // Экономический вектор. – 2017. – № 4. – С.59–62.
29. Гродинская, А.Н. Внедрение системы менеджмента устойчивого развития на предприятиях химического комплекса / А.Н. Гродинская, П.П. Табурчак // Известия ВУЗов. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2017. – № 24. – С. 123–132.
30. Гродинская, А.Н. Внедрение системы менеджмента устойчивого развития на промышленных предприятиях с использованием метода структурного моделирования / А.Н. Гродинская, П.П. Табурчак // Экономика и управление. – 2017. – № 7. – С. 56–66.
31. Гродинская, А.Н. Методика исследования уровня устойчивости подсистем промышленного предприятия / А.Н. Гродинская, П.П. Табурчак // Экономическое возрождение России. – 2018. – № 4. – С. 141–151.
32. Гродинская, А.Н. Факторы, формирующие устойчивое развитие предприятия / А.Н. Гродинская // Сборник научных трудов научно-практической конференции «Экономика и менеджмент» (Санкт-Петербург, 2-5 июня 2016 г.) / СПбГТИ(ТУ). – Санкт-Петербург, 2016. – С. 84–87.
33. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И.Б. Гурков. – М.: Дело, 2019. – 320 с.
34. Данилова, О.В. Устойчивое развитие (теоретико-методологический анализ) / О.В. Данилова // Наука и экономика. – 2018. – № 2. – С. 123–135.
35. Делия, В.П. Проблемы устойчивого развития экономики России в условиях мирового кризиса: материалы международной научно-практической конференции / В.П. Делия. – Балашиха: ДеПо, 2016. – 452 с.
36. Джандарова Л.Х. Устойчивое развитие : учебное пособие / Л.Х. Джандарова, Р.Х. Бекмурзаева – Грозный: ГГНТТУ, 2018. – 131 с.

37. Езерская, С.Г. Экономическая устойчивость промышленного предприятия: методологические аспекты и методы оценки: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Езерская Светлана Георгиевна. – Иваново, 2018. – 20 с.
38. Жабина, Н.В. Методика исследования устойчивого развития предприятия на основе эконометрических моделей / Н.В. Жабина, В.П. Невежин // Бизнес и общество. – 2016. – № 4. – С. 123 – 129.
39. Зайцев, О.Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Олег Николаевич Зайцев. – Хабаровск, 2017. – 23 с.
40. Казакова, Н.А. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 320 с. – (Высшее образование)
41. Козлов, Д.И. Стратегическое управление металлургическим предприятием по критерию устойчивости: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Козлов Дмитрий Иванович. – Челябинск, 2019. – 213 с.
42. Кокин, А.С. Показатели устойчивости организации / А.С. Кокин, Г.Н. Яковлева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2016. – № 3. – С. 256–261.
43. Кондрашова, Е. А. Инновационное развитие российских предприятий: методический аспект / Е.А. Кондрашева, А.П. Табурчак // Менеджмент, маркетинг, планирование, интегрирование, управление предприятиями и организациями: сборник научных трудов научно-практической конференции «Экономика и менеджмент» (Санкт-Петербург, 11-15 мая 2015 г.) / СПбГТИ(ТУ). – Санкт-Петербург, 2015. – С. 88–92.
44. Коробкова, З.В. Экономический механизм устойчивого развития предприятия в условиях растущей хозяйственной глобализации / З.В. Коробкова // Функционирование предприятий в российской экономике: проблемы и решения: сб. науч. тр. – Новосибирск, 2016. – С. 57–68.
45. Кузнецов, Ю.В. Государственное стратегическое управление: монография / Ю.В. Кузнецов. – Санкт-Петербург.: Питер, 2018. – 320 с.

46. Кучерова, Е.Н. Формирование механизмов устойчивого развития машиностроительных предприятий в современных условиях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кучерова Елена Николаевна. – Москва, 2018. – 232 с.
47. Моисеева Е.Е. Современный стратегический анализ : учеб. пособие / Е.Е. Моисеева ; СибГУ им. М.Ф.Решетнева. – Красноярск, 2017. – 90 с.
48. Нив Генри, Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга: книга / Генри Нив. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 370 с.
49. Омарова, Н.Ю. Инновационные подходы к внедрению социально-ориентированного управления российским предпринимательством / Н.Ю. Омарова, С.Г. Митин // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2016. – № 28. – С. 149-154.
50. Попков, В.П. Принципы и методы создания конкурентоспособных предпринимательских структур на основе нововведений: книга / В.П. Попков, М.М. Марков, Н.М. Олейник. – Санкт-Петербург: Астерион, 2015. – 168 с.
51. Семин, А.А. Экономический механизм устойчивого развития экономики России в условиях нестабильной внешней среды: монография / А.А. Семин, А.Н. Телентеева. – Ростов-на-Дону: Содействие–XXI век, 2018. – 204 с.
52. Хомячкова, А.Н. Концептуальные подходы к исследованию устойчивого развития предприятия как эколого-социо-экономической системы / А.Н. Хомячкова // Современные проблемы науки и образования. 2017 . – № 4. – С. 39–42.
53. Цитленок, В.С. О сущности и содержании категории «Устойчивое развитие мировой экономики» / В.С. Цитленок // Вестник Томского Государственного Университета. – 2018. – № 4. – С. 76–82.
54. Черных, А.В. Механизм устойчивого развития предприятий в период активной инвестиционной деятельности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Черных Алексей Владиславович. – Белгород, 2018. – 20 с.

55. Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/mines/main>.
56. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.
57. Федеральный образовательный портал ЭСМ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/19296355>.

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.

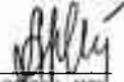
СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
 А.Н. Чаплина
«8» июня 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

«Стратегическое управление деятельностью предприятия сферы
услуг»

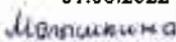
Научный
руководитель


подпись, дата
01.06.22

профессор, д.э.н.
должность, ученая степень

А.Н. Чаплина
инициалы, фамилия

Выпускник

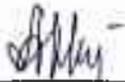
01.06.2022

подпись, дата

451407718
номер зачетной книжки

ЗЭУ17-
02БМО
номер группы

Е.В. Малышкина
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата
01.06.22

А.Н. Чаплина
инициалы, фамилия

Красноярск 2022