

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

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.В. Кротова

« \_\_\_\_ » июня 2022 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

---

«Совершенствование процесса стратегического управления  
предприятия сферы услуг»

---

Научный  
руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень

Н.Н.Григорьева

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

\_\_\_\_\_  
номер зачетной  
книжки

ЗЭУ17-02БМО

\_\_\_\_\_  
номер группы

К. А. Третьяк

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Н.Н.Григорьева

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Красноярск 2022



## СОДЕРЖАНИЕ

|  | Стр. |
|--|------|
| Введение   | 4    |
| 1. Теоретические основы стратегического управления предприятия сферы услуг   | 7    |
| 1.1 Процесс стратегического управления предприятия сферы услуг как объект исследования                             | 7    |
| 1.2 Методы разработки стратегии предприятия сферы услуг  | 15   |
| 2. Анализ стратегии предприятия сферы услуг ООО «Лес»  | 24   |
| 2.1 Мониторинг факторов организационной среды ООО «Лес»  | 24   |
| 2.2 Диагностика стратегии предприятия сферы услуг ООО «Лес»  | 34   |
| 3. Разработка направлений совершенствования процесса стратегического управления ООО «Лес»                          | 40   |
| 3.1 Программно-целевой подход к реализации стратегии ООО «Лес»   | 40   |
| 3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий совершенствования процесса стратегического управления ООО «Лес» | 47   |
| Заключение   | 51   |
| Список использованных источников   | 54   |
| Приложения   | 58   |

## Введение

Возрастающая конкуренция между производителями, свободное ценообразование в соединении с растущим уровнем саморегулирования предприятия вынуждают отдельное предприятие сосредотачивать свои усилия, прежде всего, на достижении экономических целей – повышении эффективности производства, максимизации прибыли и поиске рынков сбыта. Совершенствование управления непроизводственной сферой и функционирующего в ее рамках рынка услуг требует внедрения прогрессивных методов и приемов, позволяющих обеспечить адекватное удовлетворение потребностей человека, социальных групп и общества в целом с учетом рационального использования имеющихся ресурсов и решающих задачу максимально возможной сбалансированности между спросом и предложением отраслей услуг.

Опыт всех промышленно развитых стран, накопленный в XX веке, позволяет сделать достаточно достоверный прогноз: дальнейшее развитие России, переход к новейшим технологиям эпохи постиндустриального общества неизбежно повлечет за собой расширение сферы услуг, формирование так называемой сервисной экономики. Потребность в современных сервисных технологиях, недостаточно удовлетворяемая в настоящее время, в будущем возрастет еще больше.

Понимание процессов роста бизнеса и факторов влияния на него представляет большой интерес как с точки зрения предпринимателей и руководителей предприятий, так и компаний, сотрудничающих с ними, а также федеральных и региональных органов поддержки и содействия предпринимательским структурам.

Стратегический менеджмент – наиболее современная модификация управления деловой организацией, обеспечивающая выработку долгосрочной стратегии для победы в конкуренции, создающая управленческий инструментарий, способный превратить концепцию стратегии в конкретный производственно-хозяйственный план, подлежащий реализации на практике.

Разработка и реализации методологии и конкретных форм стратегического менеджмента – результат эволюции теории и методологии управления – вызваны глубокими объективными предпосылками, вытекающими из ускоряющихся темпов изменения среды деятельности организации.

Таковыми современными тенденциями и в то же время сложными взаимоотношениями между объектами и субъектами экономического развития России объясняется актуальность темы бакалаврской работы.

Главной целью написания бакалаврской работы является исследование эффективности функционирования системы управления предприятия с выявлением недостатков и достоинств, разработка мероприятий стратегического развития фирмы.

Из целей вытекают задачи, распределенные по трем частям работы - теоретической, практической и рекомендательной: анализ и обобщение теоретического материала отечественных и зарубежных ученых по вопросу стратегического управления организацией; анализ деятельности существующей системы управления конкретного предприятия – ООО «Лес»; выявление достоинств и недостатков в деятельности предприятия; разработка рекомендаций стратегического развития фирмы и расчет социальной и экономической эффективности разработанной стратегии деятельности.

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие ООО «Лес» - предприятие общественного питания и оказания организации услуг досуга.

Предметом исследования является процесс стратегического управления.

Предметом защиты бакалаврской работы выступают разработанные в третьей части рекомендации по стратегическому развитию предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования являются прикладные исследования в области стратегического управления предприятия, выполненные отечественными и зарубежными авторами.

В процессе исследования используется комплекс подходов, включающий синергетический, процессный, системный, ситуационный и подход, основанный на управлении знаниями.

Методическую базу исследования составили общенаучные методы и приемы: методы сравнительного анализа при исследовании современных приемов обработки информации; методы обобщения и синтеза при выявлении и систематизации факторов и инструментов обеспечения конкурентоспособности; современные методы обработки информации, нашедшие применение при разработке технологии построения стратегии обеспечения конкурентоспособности услуг. Также для решения задач, поставленных в работе, использовались методы теоретического и эмпирического исследования, инструменты экономической статистики.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, отчетные данные исследуемого предприятия, а также информация, содержащаяся в научной и периодической литературе.

Общий объем работы 57 страницы. Приложений - 4. Библиографических наименований – 50 источников.

# 1. Теоретические основы стратегического управления предприятия сферы услуг

## 1.1. Процесс стратегического управления предприятия сферы услуг как объект исследования

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

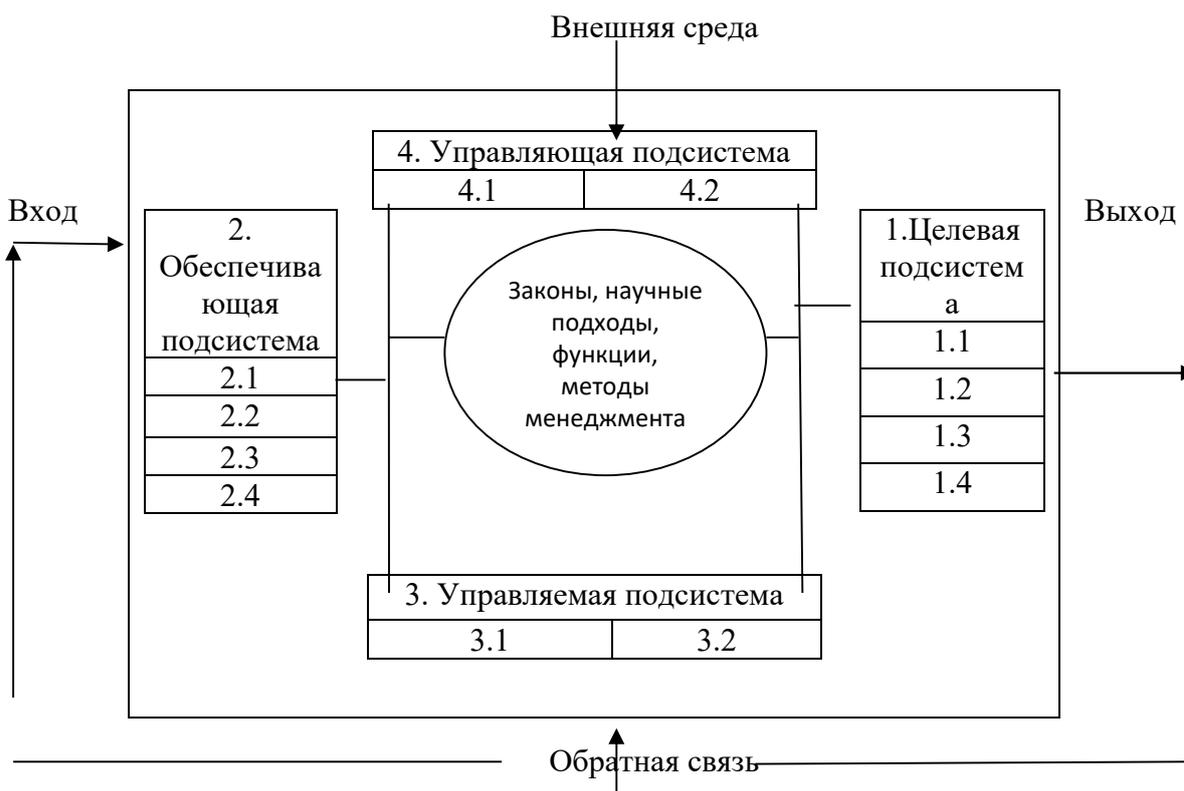


Рисунок 1.1. Структура системы стратегического менеджмента

Где:

- 1.1. Стратегическое повышение качества;
- 1.2. Стратегическое ресурсосбережение;
- 1.3. Стратегическое расширение рынка сбыта;
- 1.4. Стратегическое развитие производства;
- 2.1. Методы обеспечения;
- 2.2. Ресурсное обеспечение;
- 2.3. Информационное обеспечение;

- 2.4. Правовое обеспечение;
- 3.1. Стратегический маркетинг;
- 3.2. Стратегия фирмы;
- 4.1. Управление персоналом;
- 4.2. Разработка стратегических управленческих решений [29].

Можно указать несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Некоторые определения понятия «стратегическое управление»

| Понятия                   | Определение   | Источник  |
|---------------------------|---|---|
| 1                         | 2   | 3   |
| Стратегическое управление | Стратегическое управление – 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. | Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2000. – 196 с.   |
| Стратегическое управление | Стратегическое управление - это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением  | Соловьева М.С. Стратегическое планирование и прогнозирование на предприятии. М., 1996. – 264 с.                     |
| Стратегическое управление | «Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешней среде»      | Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ./ Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.            |
| Стратегическое управление | Стратегическое управление - набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации   | Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1997. – 512 с. |

Стратегическое управление услугами современного предприятия – такое управление организацией, которое опирается на инновационный и человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ,

что в совокупности дает организации возможность выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. На рисунке 1.2 представлена связь основных понятий стратегического управления [21].

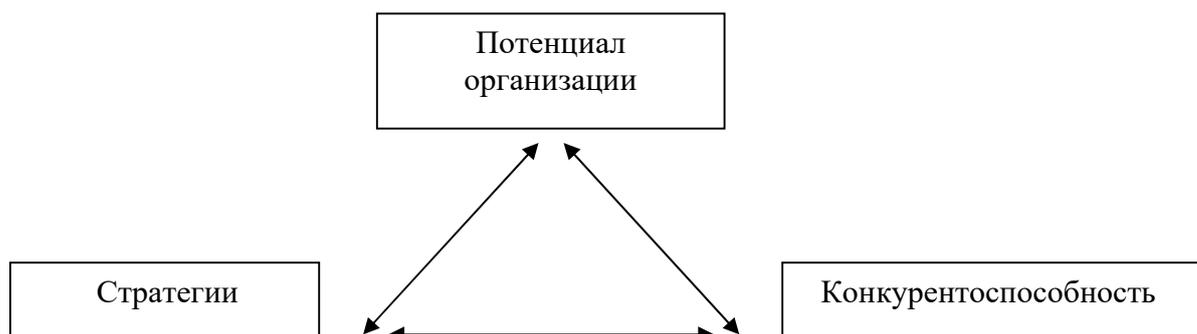


Рисунок 1.2. Связь основных понятий стратегического управления

Рассмотрим основные категории стратегического управления более подробно.

#### Потенциал организации

Под потенциалом обычно понимается совокупность возможностей организации по выпуску продукции (оказанию услуг). Возможности организации определяют ресурсы (факторы производства), находящиеся в ее распоряжении:

- технические ресурсы (оборудование, сырье, материалы);
- технологические ресурсы (способы изготовления продукции);
- кадровые ресурсы (численность и квалификация кадров);
- информационные ресурсы (сведения о системе и внешней среде);
- объемы перерабатываемой информации, ее достоверность, своевременность и т.д.;
- финансовые ресурсы (величина и использование денежных средств, финансовое состояние предприятия);
- организационные ресурсы (применяемые способы принятия решений, организация системы планирования, контроля);
- временные ресурсы.

Объединение различных ресурсов организации в единое целое приводит к огромному разнообразию внутреннего состояния организации, увеличивает ее возможности, потенциал [32,44,50].

#### Стратегия организации

Степень использования потенциала зависит от стратегии организации, основным принципом которой должно являться “производить то, что будет куплено”.

Слово “стратегия” означает “искусство развертывания войск в бою”.

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

По форме стратегии – это разновидность управленческих документов, которая может быть представлена в виде графиков, таблиц, описаний и т.д.

По содержанию стратегия – это модель действий, инструмент для достижения целей организации. В зависимости от выбранного объекта стратегического управления принято выделять следующие виды стратегий:

- корпоративную стратегию – стратегию организации в целом;
- бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации;
- функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования.

На рис. 1.3 представлена модель разработки и реализации стратегии коммерческой деятельности предприятия.



Рисунок 1.3. Модель разработки и реализации стратегии коммерческой деятельности. Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации

стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач [28,41,59].

Стратегический менеджмент - это управление, имеющее достаточно определенную цель, стратегические ориентиры и стратегические приоритеты в разработке и выборе управленческих решений.

Поэтому стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления.

Рассмотрим стратегические подходы к обеспечению развития бизнеса через жизненные циклы организации, описанные выше (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Выбор стратегии на каждом этапе ЖЦО

| Этап ЖЦО        | Описание  | Тип стратегии (по Виханскому О.С.)   |
|-----------------|---|--|
| Детство.        | Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Задачей этого периода является достижение быстрого успеха, а его целями – здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой. | Стратегии концентрированного роста (стратегия усиления позиций на рынке).  |
| Отрочество.     | Во время этого переходного периода рост организации осуществляется рывками. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживаются планирование, разработка бюджетов, прогнозов.   | Стратегии концентрированного роста (стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития продукта)  |
| Ранняя зрелость | Отличительные признаки этого периода – экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью.   | Стратегии концентрированного роста (стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития продукта).<br>Стратегии диверсифицированного роста (стратегия централизованной диверсификации, стратегия |

|                  |  |  |
|------------------|--|--|
|                  | Начинают проявляться тенденции к бюрократизму борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.   | горизонтальной диверсификации).  |
| Расцвет сил.     | Имея в правлении акционеров, организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала – более отточены.                      | Стратегии концентрированного роста (стратегия развития рынка, стратегия развития продукта)   |
| Полная зрелость. | Несмотря на то, что уровень доходов вполне приемлемый, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей.   | Стратегии диверсифицированного роста (стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации).<br>Стратегии интегрированного роста (стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции).  |
| Старение.        | Этот этап никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Если обновления не происходит, организация постепенно начинает распадаться, откатывается назад и вновь начинается борьба за ее выживание. | Стратегии сокращения (стратегия сокращения расходов, стратегия сокращения, стратегия сбора урожая).<br>Стратегии диверсифицированного роста (стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации).<br>Стратегии интегрированного роста (стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции). |
| Обновление.      | Организация в состоянии подняться из пепла как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на реорганизацию..  | Стратегии концентрированного роста (стратегия усиления позиций на рынке).  |

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям; погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи [16,31,50].

Предприятие на каждом этапе своего жизненного цикла имеет определенную сумму навыков, для осуществления своей деятельности. Это определяет главное различие между организациями, с точки зрения их конкурентной силы. Поэтому развитие предприятия должно предполагать формирование суммы навыков,

определенной компетенции на каждой фазе, с учетом готовности к изменениям деятельности. Это важнейшее условие для выживания в конкурентной борьбе, ведь конкурентоспособен не тот, кто работает хорошо, а тот, кто выполняет ее отлично от остальных.

Однако, помимо различных теорий о жизненном цикле организации, существуют концепции жизненного цикла отрасли и товара . Рассмотрим их подробнее.

Концепция жизненных циклов товара исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или более дешевым товаром. Она может применяться в отношении вида продукции, типа продукции, способа использования, конкретной модели и торговой марки. Тип и особенно конкретная модель товара более согласованно следуют традиционному жизненному циклу, чем вид продукции или торговая марка.

Жизненный цикл товара — это модель реакции рынка на товар, развивающаяся во времени. Зависимые переменные модели — сбыт (выручка), покрытие затрат, прибыль или доля рынка. В качестве независимой переменной выбирается время. Одна из задач этой модели состоит в сравнении цикла, который является типичным для аналогичных продуктов, с развитием показателей конкретного продукта. В Приложении Г приведена типичная схема жизненных циклов товара. Фактически же в зависимости от специфики товара, особенностей спроса на него существуют разнообразные виды этих циклов, отличающиеся как по продолжительности, так и по форме проявления фаз [25,31,48].

Модель ЖЦТ можно использовать для прогноза развития сбыта. Она может быть полезна при планировании производственной программы с целью исключения из нее устаревшей продукции и улучшения ее структуры.

Концепция жизненного цикла отрасли используется на этапе выбора стратегии для уяснения текущей стратегии предприятия. Подобно товару, отрасль проходит несколько стадий в процессе своего существования: молодость, рост, замедление роста, зрелость и закат. На каждой из этих стадий необходимо осуществлять корректировки ранее применявшихся стратегий.

Достоинства: позволяет четко определить, на каком цикле развития находится организация отрасли, для того, чтобы сопоставить возможности развития с положением организации и отрасли. Недостаток: предполагает только одну форму конкуренции, очень редко можно встретить фирму, которая полностью замкнута на одну форму конкуренции [32,44,50].

Таким образом, при формировании стратегического подхода к управлению организацией и обеспечению ее развития целесообразно рассматривать организацию с позиции ее жизненного цикла.

## 1.2 Методы разработки стратегии предприятия сферы услуг

Анализ уровня развития бизнеса современного предприятия проводится при помощи определенных методов. Рассмотрим подробнее методы, которые применяются в данной работе.

Краткая характеристика методов выбора стратегии представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Характеристика основных методов выбора стратегии

| Метод        | Описание   | Недостатки   | Преимущества   |
|--------------|--|--|--|
| 1            | 2  | 3  | 4  |
| СВОТ- анализ | Технология проведения анализа предусматривает составление матрицы, вид которой приведен на рис. 1.4. Первое поле – стратегии, использующие сильные стороны для реализации возможностей. Второе поле – стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз. Третье поле – стратегии, минимизирующие слабости организации, используя возможности ситуации. Четвертое поле – стратегии, минимизирующие слабости и угрозы внешней среды | Основан на использовании данных о настоящем и прошлом состоянии. Для разработки стратегии этого недостаточно, необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации; метод требует обеспеченности, исчерпывающей полноты и осторожности при его выполнении | Дает наглядное представление о соотношении угроз, возможностей и сильных и слабых сторон; является очень простым и быстрым способом узнать общий уровень компании, от которого можно отталкиваться, делая заключение для стратегического менеджмента |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p>Матрица “ возможностей по товарам/рынкам”</p> | <p>Показывает уровни риска и вероятность успеха при различных сочетания “рынок-продукт” (рис. 1.5). Квадрант 1 – направленность стратегии на существующие продукты и рынки. Квадрант 2 – направленность стратегии на создание рынков для выпускаемой продукции. Квадрант 3 – направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся рынков. Квадрант 4 направленность стратегии на разработку новых продуктов и рынков [49]</p> | <p>Стратегия определяется в зависимости от двух элементов. Другие важные элементы не учитываются</p>   | <p>Определяет вероятность успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса</p>   |
| <p>Матрица БКГ</p>                               | <p>Матрица (рис.1.6) представляет набор определенных решений о характере деятельности [20]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “звезды” оберегать и укреплять;</li> <li>• избавляться по возможности от “хромых уток”;</li> <li>• для “дойных коров” необходим жесткий контроль за капвложениями;</li> <li>• “знаки вопроса” подлежат специальному анализу</li> </ul>   | <p>Не всегда правильно оценивает возможности бизнеса: чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как важным для организации является эффективность инвестиций</p>               | <p>Может быть основой для анализа разных стадий развития бизнеса и анализа различия его потребностей на разных этапах развития; модель представляет собой простой и доступный для понимания подход</p> |
| <p>Матрица МакКинзи</p>                          | <p>Модель имеет вид двухкоординатной матрицы, изображенной на рисунке 1.7. Правое верхнее поле – стратегия инвестиций и роста, правое нижнее поле – стратегия извлечения максимальной выгоды, левое верхнее поле – стратегия усиления позиций через создание конкурентных преимуществ, левое нижнее поле – стратегия ухода с данного рынка. Для СЕБ, находящихся посередине, решения принимаются в зависимости от характера ситуации [21]</p>   | <p>Существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке; возможна субъективная, искаженная оценка фирмой своей позиции.</p> | <p>Учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы</p>  |

|                         |   |                       |                              |
|-------------------------|---|-----------------------|------------------------------|
| Метод экспертных оценок | Для анализа привлекают группу экспертов (5-10 человек), являющихся специалистами в областях экономики, бух. учета, маркетинге и т.д. Работа в несколько этапов: 1 – формирование задач анализа и опрос экспертов, базирующийся на системе оценок (“5” – максимальное значение; “4” – выше среднего; “3” – среднее; “2” – ниже среднего; “1” – минимальное); 2 – обработка мнений экспертов; 3 – доведение результатов обработки до экспертов; 4 – выявление преобладающего мнения [6] | Субъективность оценки | Учет влияния многих факторов |
|-------------------------|---|-----------------------|------------------------------|

|                 |                                |                        |
|-----------------|--------------------------------|------------------------|
|                 | ВОЗМОЖНОСТИ                    | УГРОЗЫ                 |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ | СИЛА И<br>ВОЗМОЖНОСТИ<br>1     | СИЛА И<br>УГРОЗЫ<br>2  |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ  | СЛАБОСТЬ И<br>ВОЗМОЖНОСТИ<br>3 | СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ<br>4 |

Рисунок 1.4 - Матрица SWOT

|        |              |   |                                  |
|--------|--------------|---|----------------------------------|
|        |              | РЫНКИ   |                                  |
|        |              | Существующие  | Новые                            |
| ТОВАРЫ | Существующие | 1<br>Стратегия –<br>«улучшай то, что ты<br>уже делаешь» | 2<br>Стратегия<br>развития рынка |
|        | Новые        | 3<br>Стратегия<br>разработки новых<br>продуктов         | 4<br>Стратегия<br>диверсификации |

Рисунок 1.5 - Матрица “возможностей по товарам/рынкам”

|            |         | ДОЛЯ РЫНКА      |                 |
|------------|---------|-----------------|-----------------|
|            |         | Высокая         | Низкая          |
| РОСТ РЫНКА | Высокий | «звезды»        | «знаки вопроса» |
|            | Низкий  | «дойные коровы» | «хромые утки»   |

Рисунок 1.3 - Матрица “рост рынка – доля рынка”

|                         |         | ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА |         |         |
|-------------------------|---------|----------------------------|---------|---------|
|                         |         | Малые                      | Средние | Большие |
| ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА | Высока  | ■                          |         | ■       |
|                         | Средняя |                            | ■       |         |
|                         | Низкая  |                            |         |         |

Рисунок 1.6 - Матрица МакКинзи

Рассмотренные выше методы помогают в выборе стратегии и анализе потенциала, однако в период подготовки внедрения стратегии предприятию необходимо тщательно изучить своих конкурентов и свою возможную конкурентную позицию на рынке. В этом может помочь использование матрицы конкурентного профиля.

Помимо конкуренции внутри отрасли на организацию, ее конкурентную позицию и реализацию стратегии оказывают влияние и другие конкурентные силы, которые можно проанализировать с помощью модели, предложенной М. Портером.

*Модель М. Портера.* Для понимания природы и характера конкурентной среды в отрасли М. Портером была предложена модель пяти сил конкуренции (рис. 1.7). Эти силы действуют совместно и влияют на цены, объемы

инвестирования, издержки. В итоге эти силы определяют характеристики конкурентной борьбы в отрасли; прибыльность отрасли; место организации ее благополучие.

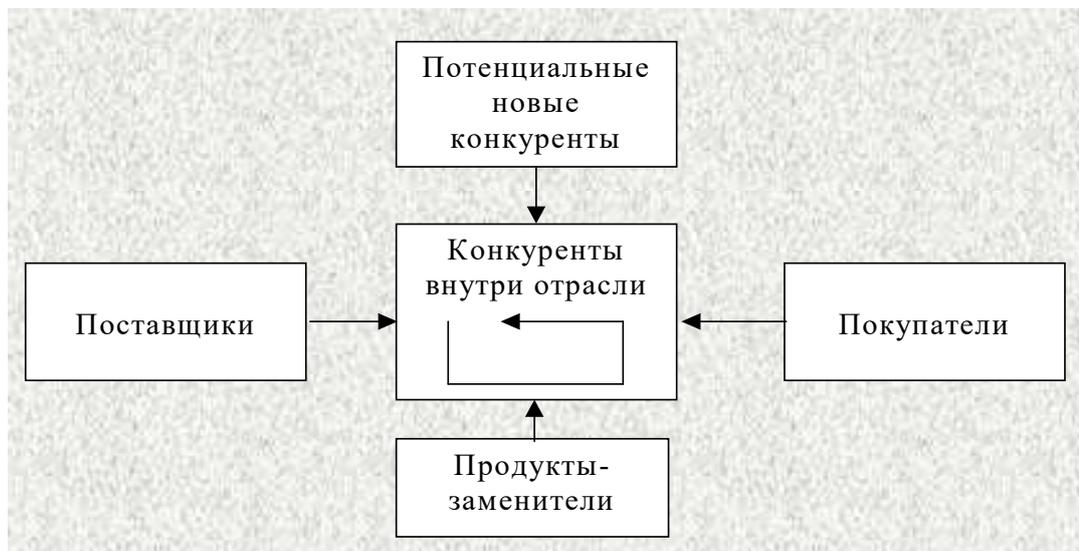


Рисунок 1.7 - Схема модели пяти сил конкуренции

Конечно, наибольшее значение имеет конкуренция среди организаций одной отрасли. Каждая из них, осуществляя деятельность, стремится укрепить и расширить свои позиции на рынке. Качество продукции, цены, дизайн, дополнительные услуги, реклама и др. – все это инструменты, к которым прибегает организация в этой борьбе, главным средством в которой является продукт [13, 36].

Кроме того, что организацию нужно исследовать, важно еще и дать оценку уровня развития ее бизнеса [32,44, 47, 50].

Чаще всего применяется экономическая, организационная и социальная оценка эффективности (табл. 1.4).

Таблица 1.4 - Оценка эффективности управления предприятия

| Показатель                                       | Способ расчета   |
|--|--|
| <b>1. Показатели экономической эффективности</b> |  |
| 1. Валовая прибыль                               | Выручка от реализации продукции за вычетом себестоимости   |
| 2. Себестоимость                                 | Часть стоимости, включающая затраты на потребленные средства производства и оплату труда (13 статей) |
| 3. Объем товарной продукции                      | Стоимость реализованной продукции за определенный период времени                                     |
| 4. Затраты на 1 руб. товарной продукции          | Отношение себестоимости к стоимости товарной продукции   |
| 5. Прибыль от продаж                             | Валовая прибыль за вычетом издержек обращения  |
| 6. Рентабельность продаж                         | Отношение прибыли от продаж к стоимости реализованной товарной продукции                             |

|   |  |
|---|--|
| 7. Фондоотдача основных фондов                                    | Отношение объема товарной продукции к стоимости основных фондов  |
| <b>2. Показатели качества, результативности и сложности труда</b> |  |
| 1. Производительность труда                                       | Отношение объема реализованной продукции к общей численности   |
| 2. Фонд оплаты труда  | Общий фонд основной и дополнительной зарплаты, включаемый в себестоимость                                  |
| 3. Средняя зарплата 1 работника                                   | Отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала  |
| 4. Соотношение темпов производительности труда и зарплаты         | Отношение прироста ПТ к приросту средней зарплаты  |
| 5. Качество труда   | Отношение количества жалоб к общей численности персонала   |
| <b>3. Показатели социальной эффективности</b>                     |  |
| 1. Текучесть персонала  | Отношение числа уволенных работников к общей численности   |
| 2. Уровень трудовой дисциплины                                    | Отношение случаев нарушения трудовой дисциплины к общей численности  |
| 3. Равномерность загрузки персонала                               | Экспертная оценка равномерности загрузки руководством организации по 5-ти балльной шкале                   |
| 4. Надежность работы персонала                                    | Экспертная оценка надежности руководством организации по 5-ти балльной шкале                               |
| 5. Социально-психологический климат в коллективе                  | Устанавливается на основе конкретных социологических и психологических исследований с помощью специалистов |

С точки зрения менеджмента эффективность системы стратегического управления можно представить в виде процентного достижения некоторых критериев, которые могут меняться. Отразим возможные показатели эффективности системы стратегического управления в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Критериальный расчет показателей эффективности ССУ

| Система направления оценки эффективности исследования | Основные критерии оценки эффективности   | Оценка в баллах (0-1) |
|---|--|-----------------------|
| 1. Достижение цели                                    | 1.1. Степень достижения цели<br>1.2. Расширение доли рынка<br>1.3. Сохранение организации как целостности<br>1.4. Выход из кризиса, получение прибыли  |                       |
| 2. Качество функционирования                          | 2.1. Соотношение централизации и децентрализации<br>2.2. Рост гибкости организационной структуры<br>2.3. Соподчиненность дерева целей и уровня иерархии<br>2.4. Эффективность текущей обрабатываемой информации<br>2.5. Скорость и точность выделения информации по запросам<br>2.6. Надежность и безопасность информации<br>2.7. Наличие необходимой информации<br>2.8. Своевременность информации<br>2.9. Экономичность от масштаба сбора, обработки и передачи информации |                       |
| 3. Экономичность                                      | 3.1. Удельный вес издержек управления в общих  |                       |

|                                      |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
|                                      | издержках<br>3.2. Затраты на подготовку управленцев<br>3.3. Затраты на управленческое консультирование<br>3.4. Эффективность управленческих ресурсов<br>3.5. Точность управленческих решений<br>3.6. Надежность решений<br>3.7. Быстрота подготовки управленческих решений<br>3.8. Гибкость и последовательность принятия решений |   |
| 4. Изменение в качестве рабочей силы | 4.1. Гибкость продвижения по службе<br>4.2. Полномочия и их ответственность<br>4.3. Степень удовлетворения от выполненных работ   |   |
| 5. Внешние и внутренние условия      | 5.1. Способность СТЕП- анализа<br>5.2. Наличие обоснованных целей   |   |
| Нормативное число – 26.              | Итого   | X |

Таким образом, в рамках данной работы стратегический менеджмент направлен на проведение анализа и разработку определенного набора плана действий и процедур с использованием рассмотренных методов, которые будут сохранять фирму достаточно прибыльной в течение определенного времени в будущем. Т.е. фирма должна предпринять эти действия для того, чтобы гарантировать, что она станет, и будет оставаться конкурентоспособной. На основе вышеизложенных теоретических идей предлагается следующая программа по разработке проекта стратегии развития фирмы (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 - Алгоритм формирования проекта стратегического развития

Дальнейший ход работы будет проведен согласно представленному алгоритму.

Таким образом, современная бизнес-организация – это такая организация, которая опираясь на прошлый опыт и влияние факторов внешней среды путем преобразования своих ресурсов выпускает востребованный рынком продукт (услугу), обеспечивая себе конкурентные преимущества. Со временем изменилась не только организация, но и ее внешнее окружение. Все больше возрастает роль финансового сектора во внешнем окружении компании (банки, акционеры, паевые фонды и др.). Во внутренней среде увеличивается роль технических средств управления, подчас заменяя трудовые ресурсы.

Анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения совокупности научных подходов к управлению. Все эти подходы отражают и характеризуют, не дублируя друг друга, важнейшие аспекты управления, только при комплексном применении которых возможно сформировать эффективную систему оперативного / стратегического управления любым предприятием, в том числе и торговым. Основой же формирования эффективного управления предприятием и его оперативным / стратегическим управлением в частности является стратегический подход к управлению, включающим в себя все подходы: системный, целевой, функциональный, структурный, процессный, программный.

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Стратегический менеджмент - это управление, имеющее достаточно определенную цель, стратегические ориентиры и стратегические приоритеты в разработке и выборе управленческих решений.

Существует множество методов разработки стратегии фирмы. Основными из них являются – СВОТ-анализ, СПЕЙС-анализ, БКГ- анализ.

## Заключение

Современная бизнес-организация – это такая организация, которая опираясь на прошлый опыт и влияние факторов внешней среды путем преобразования своих ресурсов выпускает востребованный рынком продукт (услугу), обеспечивая себе конкурентные преимущества. Со временем изменилась не только организация, но и ее внешнее окружение. Все больше возрастает роль финансового сектора во внешнем окружении компании (банки, акционеры, паевые фонды и др.). Во внутренней среде увеличивается роль технических средств управления, подчас заменяя трудовые ресурсы.

Анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения совокупности научных подходов к управлению. Все эти подходы отражают и характеризуют, не дублируя друг друга, важнейшие аспекты управления, только при комплексном применении которых возможно сформировать эффективную систему оперативного / стратегического управления любым предприятием, в том числе и торговым. Основой же формирования эффективного управления предприятием и его оперативным / стратегическим управлением в частности является стратегический подход к управлению, включающим в себя все подходы: системный, целевой, функциональный, структурный, процессный, программный.

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Стратегический менеджмент - это управление, имеющее достаточно определенную цель, стратегические ориентиры и стратегические приоритеты в разработке и выборе управленческих решений.

Существует множество методов разработки стратегии фирмы. Основными из них являются – СВОТ-анализ, СПЕЙС-анализ, БКГ- анализ.

Объект исследования бакалаврской работы – ООО «Лес» - предприятие, занимающееся предоставлением досуговых развлекательных услуг, услуг общественного питания. Общий штат сотрудников – 64 человека. Находится в г. Москве в «Москва-Сити».

Исследование факторов макроокружения, позволило сделать вывод о преимущественно негативном влиянии экономического и социального факторов именно в 2020 году – коронавирус полностью остановил деятельность ночного клуба.

Микроокружение так же влияет негативно – снижение количества потребителей и прогнозируемый дальнейший спад клиентов, а также возможная новая волна пандемии оспы обезьян делают сложной выживаемость предприятия.

В то же время анализ внутренней среды исследуемого объекта показал хорошие результаты – организационная структура построена эффективно. Текучесть кадров отсутствует. Анализ финансовых результатов за последние три года показал чистую прибыль в размере 19 млн. руб. Это связано с тем, что помещение предприятия находится в частной собственности, а не в аренде. Хорошие финансовые показатели помогают фирме удерживать на рабочих местах персонал, выплачивать им зарплату, хоть предприятие работает 3 дня в неделю.

На основе проведенных исследований при помощи SWOT-анализа была выбрана стратегия развития продукта.

БКГ-анализ позволяет исследовать и формировать оптимальный продуктовый портфель фирмы. По итогам БКГ-анализа можно сделать вывод, что продуктовый портфель в компании ООО «Лес» сформирован недостаточно оптимально. Поскольку за два последних периода лишь одна группа услуг - продажа алкоголя - является категорией звезда. Остальные же услуги относятся к категории трудные дети: при высоком темпе роста рынка имеют низкую относительную долю рынка. Руководству следует обратить внимание на эти группы услуг.

Проведенный комплексный анализ выявил два важнейших фактора в деятельности ООО «Лес»:

1. Наличие крупных финансовых ресурсов (2021 год чистая прибыль 19 млн. руб.);
2. Остановка деятельности предприятия из-за пандемии.

По прогнозам немецкого Дойче банка, в ближайшие 10 лет различные пандемии будут повторяться с реализацией 1 к 3.

С другой стороны, пандемия открыла новые возможности для сектора услуг – теперь все сидят в интернете.

Поэтому к реализации предлагаются два мероприятия, которые укладываются в разработанную стратегию развития продукта. А именно: разработка мастер-классов по молекулярной кухне. Причём такие мастер-классы будут как групповыми офлайн, так и онлайн по подписке.

Данные мероприятия не потребуют огромных финансовых затрат. При помощи нанятого программиста будет разработан сайт с привязкой к платёжной системе, например, Яндекс Деньги, которая является частью Сбербанка. Это удобно для уплаты налогов. Занятия будут записываться на камеру и передаваться по общественным каналам интернет, например, ютуб, телеграмм и др. Все платформы бесплатные. Вести занятия будет тот же штат поваров. С учётом подрастания поколения Z (живут в интернете), предложенные мероприятия являются актуальнейшими для предприятия.

Занятия же на кухне ООО «Лес» предусматривают группы до 13 человек, 1,5-2 ч. мастер-класса, стоимость от 1,5 до 3 тыс.руб. Всего разработано три мастер-класса на разные категории посетителей.

Затраты на мероприятия небольшие – 1,5 млн. руб. После реализации мероприятий улучшится и эффективность стратегического управления.

Оценка эффективности мероприятий показала хорошие результаты – в перспективе двух лет увеличатся финансовые результаты от он-лайн занятий до 100 тыс руб в месяц.

Показатели эффективности системы стратегического управления до и после внедрения мероприятий на ООО «Лес» также увеличатся на 40%.

## Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. - М.: Книга сервис, 2004. – 33 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч.: по состоянию на 10 февр. 2020 г. – М.: Проспект, 2020. – 271 с.
3. Российская Федерация. Федер. служба гос. статистики. Регионы России. Социально-экономические показатели, 2020: стат. сб. / Федер. служба гос. статистики. – М., 2021. – 983 с.
4. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярский край в цифрах в 2020 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2021. - 145 с.
5. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Торговля Красноярского края в 2020 году: стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2021. - 99 с.
6. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Экономика Красноярского края в цифрах в 2020 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2021. - 459 с.
7. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярск в цифрах в 2020 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2021. - 26 с.
8. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Сравнительный анализ показателей социально-экономического развития Красноярского края со среднероссийскими за период 1995-2020 годы: аналитическая записка / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2021. – 32 с.
9. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2002. – 544 с.: ил.

10. Александров, Ю.Л. Торговая привлекательность-основа для инвестиций / Ю. Л.Александров, В. А. Рычков // Проблемы современной экономики. – 2004. - №4. - С. 158-166.
11. Александров, Ю. Л. Экономика товарного обращения: учебник / Ю.Л. Александров, Н.Н.Терещенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск, 2000. – 240 с.
12. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов /В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; Под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина.-М.: ПРИОР,2008.-432с.
13. Ансофф Р. Л. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 124 с.
14. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 564 с.
15. Бланк И.А. Торговый менеджмент.- Киев: УФИМБ,2007.- 408с.
16. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика – СПб.: Питер, 2000 – 416 с.
17. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник.-2-е изд., перераб. и доп. -М.: Гардарика, 2008-296с.
18. Виханский О.С., Наумов Н.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд.-М.: Гардарика, 2008.-528с.
19. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2009. – 504 с.
20. Вопросы менеджмента: Сборник научных статей и тезисов/ КГТЭИ.-Красноярск, 2008.- 400с.
21. В поисках эффективного управления (Проект изменений в кадровой политике). Учебно- практическое пособие / А.Н. Чаплина, С.Г. Быков-Красноярск: КГТЭИ, 2000-97с.
22. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 501 с.
23. Горькова, Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 2009. - № 6. – С. 66-73.

24. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
25. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Юрист, 2002. - 416 с.
26. Захаров, А. Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия / А. Н. Захаров // Внешнеэкономический бюллетень. – 2004. - №3. – С.3-6.
27. Захаров, А. Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия / А. Н.Захаров // Внешнеэкономический бюллетень. – 2004. - №4. – С. 11-21.
28. Йеннер, Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Менеджмент и маркетинг. – 1999. - № 2. – С.24-27.
29. Искусственный интеллект: справочник. В 3 кн. Кн. 2. Модели и методы / под ред. Д. А. Поспелова.- М.: Радио и связь, 1990.- 304 с.
30. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие М.: Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2007.-304с.
31. Коротков Э. М. Исследование систем управления: Учебник. – М.: ДеКа, 2000. – 282 с.
32. Корицкий Э., Нинциева Г., Шетов В. Научный менеджмент: российская история. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 384 с.
33. Мескон М., Альбернт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ.. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
34. Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 356 с.
35. Резник С. Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве: Учеб. пособие для вузов. – М.: Стройиздат, 2008. – 272 с.
36. Силин А. Н. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. – Тюмень: Вектор Бух, 2005. – 234 с.
37. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

38. Современное управление: Энциклопедический справочник. Т.1.-М.: Издатцентр, 2007.-584с.
39. Система управления коммерческой деятельностью: Учебное пособие/ А.Н. Чаплина, Н.В. Федотова - Красноярск: КГТЭИ, 2000 -50с.
40. Стратегическое управление: Учебник.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2008.-296 с.
41. Стрекалов О.Б. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие /Казан. гос технол. ун-т - Казань,2007.-256с.
42. Травин В. В., Дятлов В. А. основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2006. – 336 с.
43. Терещенко, Н. Н. Эффективность деятельности торгового предприятия: теория, методология, практика оценки: монография / Н. Н. Терещенко, О. Н. Емельянова; Краснояр. гос. торг.- экон. ин-т. - Красноярск, 2004. - 229 с.
44. Управление организацией: учебник / Г. Л. Азоев [и др.]. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 669 с.
45. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 2-е изд, перераб. и доп. -М.: ИНФРА-М, 2009.- 669 с.
46. Управление персоналом организаций: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 512 с.
47. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
48. Чаплина А. Н. Разработка и обоснование стратегии развития организации : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Кошелева; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск. 1999, – 150 с.
49. Чаплина А.Н. Менеджмент организации: учеб. пособие / А.Н. Чаплина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2000. – 97 с.
50. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / под общ. ред. А.Н. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 292 с.

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

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.В. Кротова

«08» июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

 А.Н. Чаплина

«8» 06 2022 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

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

«Совершенствование процесса стратегического управления  
предприятия сферы услуг»

Научный  
руководитель

 01.06.2022 доцент, к.э.н.  
подпись, дата должность, ученая степень

Н.Н. Григорьева  
инициалы, фамилия

Выпускник

 01.06.2022  
подпись, дата номер зачетной книжки

ЗЭУ17-02БМО  
номер группы

К. А. Третьяк  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 01.06.2022  
подпись, дата

Н.Н. Григорьева  
инициалы, фамилия