

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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Стратегии устойчивого развития организаций сферы услуг

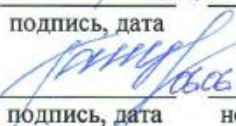
Научный
руководитель


подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Е.А.Герасимова
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

451311733
номер зачетной книжки

МО-13-2
номер группы

В.В. Ганцгорн
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Стратегии устойчивого развития организаций сферы услуг (на материалах ООО «Инком Фитнес»)» содержит 78 страниц текстового документа, 27 рисунков, 27 таблиц, 6 приложений, 53 использованных источника, 13 листов графического материала.

РАЗВИТИЕ, СТРАТЕГИЯ, УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ.

Объектом исследования является предприятие ООО «Инком Фитнес», осуществляющее деятельность по предоставлению услуг в области физической культуры и спорта с 2015 года. Предметом защиты выступают рекомендации по разработке стратегии устойчивого развития организации сферы услуг ООО «Инком Фитнес».

Цель исследования заключается в разработке стратегии устойчивого развития ООО «Инком Фитнес».

Задачи:

- Изучить теоретические основы формирования стратегии устойчивого развития предприятия сферы услуг;
- Провести анализ деятельности организации, включая экономическое состояние и организационную среду;
- Выбрать стратегию устойчивого развития организации сферы услуг и предложить программно-целевой подход по ее реализации;

В теоретической части исследования рассмотрены понятие, критерии, виды устойчивого развития предприятия.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования разработаны рекомендации по разработке стратегии устойчивого развития организации сферы услуг ООО «Инком Фитнес». Проведена оценка экономической и социальной эффективности разработанных рекомендаций, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ*

Введение.....	4
1 Теоретические основы устойчивого развития организаций сферы услуг	6
1.1 Понятие устойчивого развития организаций сферы услуг.....	6
1.2 Инструменты обеспечения устойчивого развития организаций сферы услуг.....	14
1.3 Формирование стратегии устойчивого развития организаций сферы услуг.....	21
Заключение	61
Список использованных источников	62

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое развитие организации сферы услуг заключается в сбалансированном функционировании ее составляющих элементов – информационных, финансовых, инновационных и т.д. Непредвиденные отклонения существенных показателей в процессе развития и хозяйственной деятельности предприятия сферы услуг могут привести к потере его устойчивости. Большое значение имеет нежелательная потеря устойчивости развития организаций сферы услуг, ведь стабильность и эффективность их работы обуславливает развитие экономики страны и стратегию устойчивого социально- экономического развития регионов.

Несовершенство экономического механизма деятельности, недостаточный учет спроса на потребительском рынке, предельный износ основных фондов, остаточное финансирование социальной сферы, устарелые технологии и ошибочный характер управленческих решений по вопросам развития привели многие отечественные организации к низким результатам хозяйствования. В сложившейся ситуации все более востребованными становятся идеи устойчивого развития, охватывающие проблемы выживания и устойчивого развития организаций. Применительно к организации, устойчивое развитие представляется как согласование краткосрочных интересов и целей отдельных индивидов и различных групп в ее составе с долгосрочными стратегическими целями, определяемыми требованиями внутреннего развития организации и ее взаимодействия с внешней средой. В то время как краткосрочные интересы организаций носят преимущественно экономический характер, стратегические цели включают экологические, идеологические, социальные, экономические и иные составляющие.

Вопрос устойчивого развития имеет большую ценность, поэтому в отечественной и зарубежной экономической литературе высокое внимание уделяется исследованиям в области устойчивого развития организаций. Управлению устойчивым развитием организаций сферы услуг посвящены работы большого количества исследователей, таких как Аксенов П.В.,

Антонова Е.А., Бурда А.И., Ерохин В.Ю., Коробкова З.В., Коряков А.Г., Медведева Е.В., Михалев О.В., Мамонтов В.Д., Данилов-Данилян В.И., Родионова Л.Н., Старикова Л.И., Пухальский А.Н., Полевский Е.А., Угольницкий Г.А., Шимоханская Т.В., Хомяченкова Н.А., Шестерикова Н.В. и другие авторы.

Труды перечисленных авторов послужили теоретико-методологической базой исследования, с помощью которой сформирована проблема обеспечения устойчивого развития организаций сферы услуг.

Целью написания бакалаврской работы является формирование стратегии устойчивого развития организации сферы услуг ООО «Инком Фитнес».

Объектом исследования является организация сферы услуг ООО «Инком Фитнес», расположенная в г. Красноярске.

Предметом исследования является методология обеспечения устойчивого развития ООО «Инком Фитнес».

1 Теоретические основы устойчивого развития организации сферы услуг

1.1 Понятие устойчивого развития организации сферы услуг

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие. [3]

Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики. [3]

Развитие — это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды. [3]

В современных условиях экономики вопрос об обеспечении устойчивого развития организаций становится наиболее актуальным. Данный факт обусловлен систематическим ростом количества организаций-конкурентов, что говорит о высоком уровне неопределенности окружающей среды, а также воздействием кризисных явлений в экономике.

Для обеспечения устойчивости организации сферы услуг необходимо грамотное управленческое воздействие на протекающие в ней процессы. Устойчивое развитие можно понимать как один из инструментов обеспечения эффективной деятельности организации. Для разработки методики обеспечения устойчивого развития организации необходимо определить понятия «развитие», «устойчивость» и «устойчивое развитие».

Развитие - это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды, комплекс изменений, последовательно изменяющих состояние системы, ее характеристики. [24]

Устойчивость - способность системы сохранять текущее состояние при наличии внешних воздействий. [44]

Достаточно распространено мнение, что понятия «устойчивость» и «развитие» противоречат друг другу, так как устойчивость характеризуется стабильностью состояний, а развитие - положительной динамикой. Однако,

современные исследователи предлагают интерпретировать данную взаимосвязь. Е.А. Антонова считает, что «если объединить эти два понятия, то можно прийти к выводу, что устойчивое развитие представляет собой сбалансированную (положительное и стабильное для организации, общества) модификацию, при которой основополагающие характеристики системы (важнейшие ценности, интересы участников, цели развития) остаются постоянными на всем её развитии.» [5]

Таким образом, понятие «устойчивое развитие» предполагает появление у системы нового качества, которое не прекращает своего существования в динамике.

Английский термин «sustainable development», который в дальнейшем был переведен на русский язык как «устойчивое развитие», первоначально появился в природопользовании. Раньше всех — в середине XX в. — это словосочетание использовали канадские специалисты по регулированию рыболовства. Так они назвали систему эксплуатации рыбных ресурсов, при которой эти ресурсы не истощаются, вылов соответствует возможностям простого воспроизводства популяции рыб. [36]

Данное понятие получило большую популярность в научных, политических и общественных кругах после Конференции ООН по окружающей среде и развитию 1992 года в Рио-де-Жанейро. [35] В докладе Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР) на конференции было предложено следующее определение: «Устойчивое развитие — это такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности». [25]

В настоящее время единство в трактовке и определении понятия «устойчивое развитие организации сферы услуг» отсутствует. Приведем различные подходы к определению данного термина разных авторов (табл.1).

Таблица 1 - Подходы к определению понятия «устойчивое развитие организации»

Определение	Автор
Процесс постоянных изменений, при котором использование ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, внедрение инноваций, совершенствование персонала и институциональные изменения согласованы друг с другом и направлены на укрепление нынешнего и будущего потенциала организации, удовлетворение его потребностей и достижение стратегических целей.	Л.Г. Мельник и проф. Л. Хенс. [31]
Такой режим его функционирования, при котором, безусловно, выполняются оперативные, текущие и стратегические планы работы организации за счет реализации на регулярной основе мер по предупреждению, выявлению и нейтрализации рыночных угроз для выполнения плана, а также по максимально быстрой ликвидации отклонений от плана, вызванных этими угрозами	Л.В. Волкова [10]
Такое развитие организации, при котором минимизируется отрицательное воздействие внешних и внутренних факторов, влияющих на экономическую систему, на основании предвидения различных рыночных преобразований и принятия своевременных управленческих решений. Немаловажной характеристикой является и то, что организация с течением времени должна качественно и количественно изменять свои параметры.	Коряков А.Г. [20]
Это такая динамика производства и реализации продукции (работ, услуг), при которой сохраняется стабильно высокий результат функционирования организации, наблюдается рост материально-вещественной и стоимостной структуры производства и реализации продукции (работ, услуг), обеспечивается ее капитализация и эффективное управление	Медведева Е.В.[23]
Это способность организации успешно функционировать и развиваться при противодействии внешних и внутренних возмущений на долговременном горизонте времени в режиме расширенного воспроизводства	Л.И. Старикова[32]
Наличие потенциала устойчивого развития, локальные составные которого обеспечивают непротиворечивое, сбалансированное, гармоничное развитие социально-экономической системы	Бурда А.И. [7]

Анализ рассмотренных подходов к определению понятия «устойчивое развитие организации» позволяет сформулировать следующие выводы:

– категория «устойчивое развитие организации» имеет недостаточно устоявшееся определение; трактуя ее, авторы подразумевают совокупность множества характеристик, направленность и содержание которых разнятся; [21]

– многообразие приведенных в таблице определений понятия «устойчивое развитие организации» подтверждает актуальность данной проблемы как в научном, так и в практическом отношении и требует синтеза достижений имеющихся знаний в области устойчивого развития организаций; [21]

– понятие «устойчивое развитие организации» можно рассматривать в двух направлениях

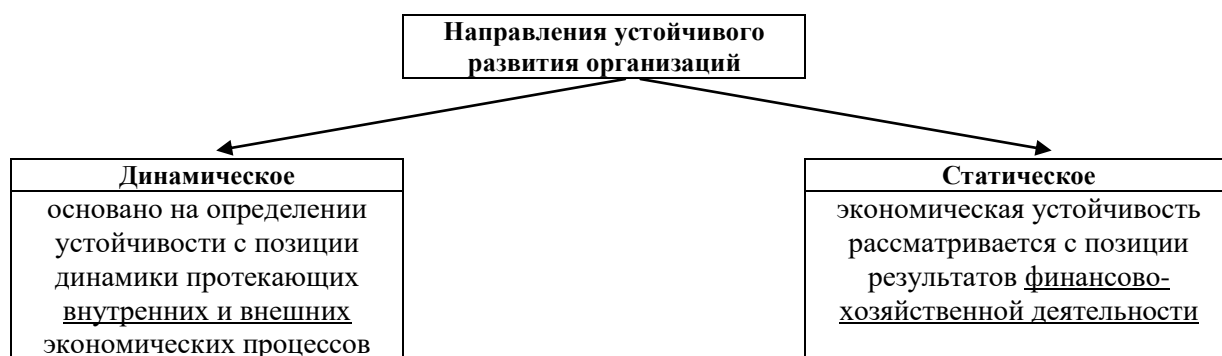


Рисунок 1 - Направления устойчивого развития организаций сферы услуг

– устойчивое развитие организаций – это многогранное понятие, которое объединяет финансовые, производственные, социальные, инвестиционные и другие аспекты деятельности организации и определяет взаимосвязь как с внутренними (организация хозяйственной деятельности организации), так и с внешними (рыночная среда) факторами. [50]

Достижение устойчивого развития организации сферы услуг возможно путем эффективной реализации ее потенциала. Потенциал устойчивого развития организации сферы услуг - это открытая система, где наблюдается интенсивность обмена информацией и другими ресурсами с внешней средой. [20]

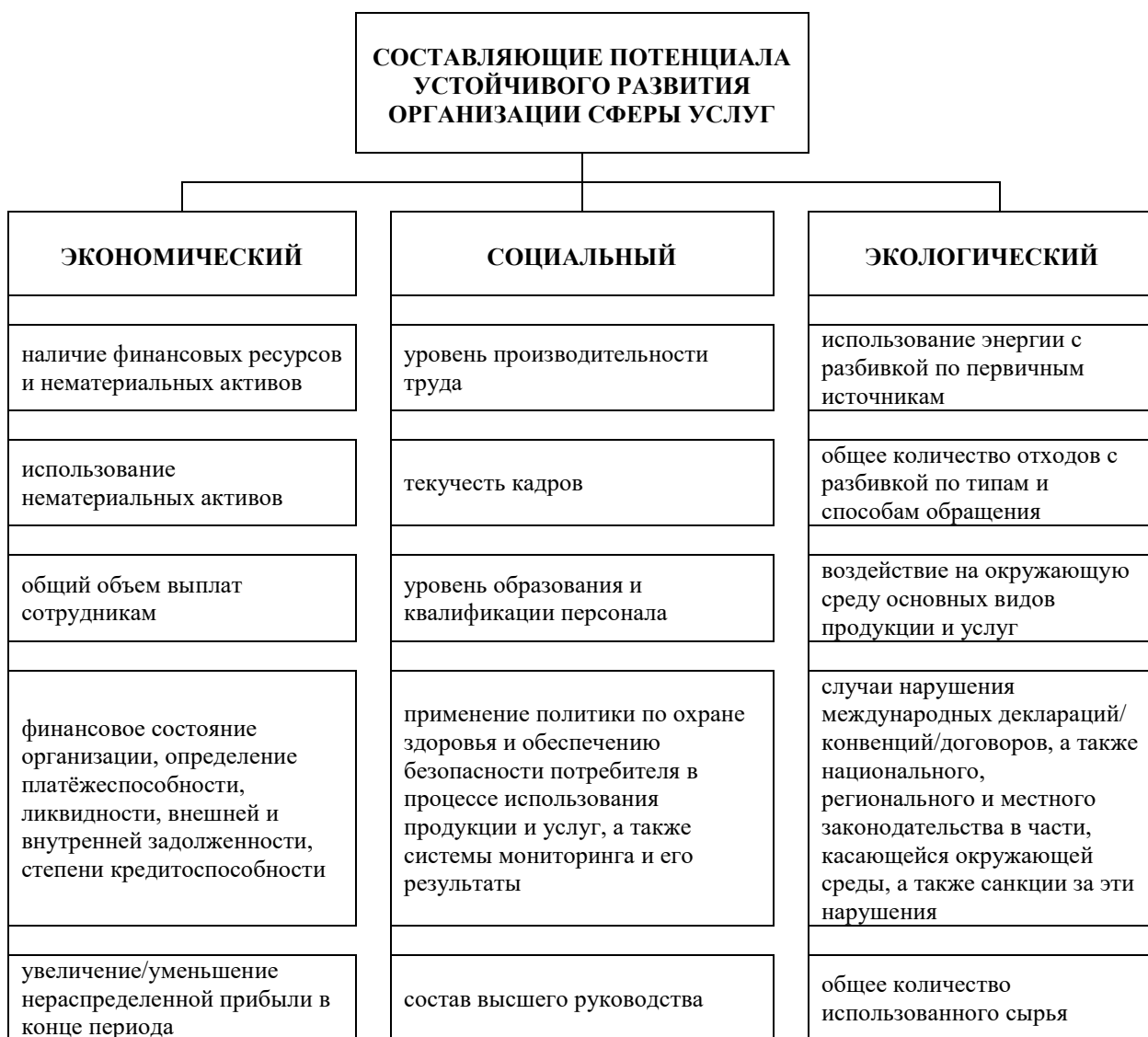


Рисунок 2 - Состав экономического, социального и экологического потенциалов устойчивого развития организаций сферы услуг

Потенциал устойчивого развития организации сферы услуг реагирует на макроэкономические изменения, развивается под их влиянием, но при этом сохраняет адаптивность функционирования и качественную определенность (рис. 3). [48]



Рисунок 3 - Связь достижения устойчивого развития организации с реализацией потенциала устойчивого развития организаций сферы услуг [45]

Ряд авторов (Г.Д. Ковалев [16], Э.М. Коротков [19], З.В. Коробкова [18], Е.А. Полевский [27], Й. Шумпетер [43], А.Д. Шермет [40]) рассматривают устойчивое развитие как фактор обеспечения экономической устойчивости организаций, т.е. они отождествляют его лишь с финансовым обеспечением. [29]

В рыночных условиях, когда хозяйственная деятельность и развитие организации осуществляются за счет самостоятельного финансирования, а при недостаточности собственных финансовых ресурсов – за счет заемных средств, важной аналитической характеристикой является финансовая устойчивость организаций. Под финансовой устойчивостью понимают определенное состояние счетов организации, гарантирующее ее постоянную платежеспособность. Показатели финансовой устойчивости отражают степень защищенности интересов стэйкхолдеров. [17]

В целях выявления ключевых факторов развития организации сферы услуг в экономической литературе нашла отражение мысль о том, что следует выделять внутренний и внешний аспекты ее устойчивого развития (рис. 4). [38]



Рисунок 4 - Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на устойчивое развитие организации сферы услуг[15]

Внешний аспект устойчивого развития организации предполагает, в первую очередь, возможность организации адаптироваться к быстроменяющимся условиям прямого и косвенного воздействия, а также к факторам риска внешней среды.

Под внутренним аспектом устойчивого развития имеется ввиду наличие пропорциональности при функционировании всех структурных

элементов организации, обеспечивающей расширенное воспроизводство и положительную динамику основных финансово-экономических показателей.

Чаще всего внешние факторы сильнее воздействуют на развитие организации, по сравнению с внутренними факторами, особенно в условиях всеобщего экономического кризиса. Организации необходимо оперативно реагировать на неожиданные изменения во внешней среде (курс валют, объём, динамика и структура платежеспособного спроса и др.), а также на отрицательные тенденции. Это обуславливает существенное значение учёта значимости факторов внешней среды в процессе обеспечения устойчивого развития организаций сферы услуг. [6]

Внутренняя устойчивость зависит от оптимального выбора состава и структуры активов, отраслевой принадлежности, оказываемых услуг, стадии жизненного цикла организации, издержек производства и их динамики, компетентности и профессионализма персонала.

Внутренняя среда в определенной степени является управляемой. Результат воздействия факторов внутренней среды на деятельность организации в некоторой мере предсказуем и может быть отредактирован для обеспечения поставленных целей. [51]

Рассмотренный перечень факторов (рис. 4) позволяет определить основные меры, реализация которых позволит нейтрализовать наиболее опасные факторы, приводящие к кризисному состоянию экономики организации сферы услуг. [49]

1.1 Инструменты обеспечения устойчивого развития организации сферы услуг

Управление устойчивым развитием организаций сферы услуг является многоцелевым процессом, поскольку оно выражается множеством элементов, каждый из которых подвергается определенному воздействию с целью прироста эффективности хозяйственной деятельности организации.[9]

Объективная необходимость системного подхода к вопросам обеспечения устойчивого развития организаций сферы услуг обусловлена, прежде всего, единством экономики, усилением процессов специализации и разделения труда, постоянно развивающимися связями между элементами экономической системы, а также интеграционных тенденций, требующих планомерного согласования всех процессов внутри организации и координации развития с внешней средой. Необходимость системного подхода вызывается также взаимодействием объективных экономических законов, которые действуют как система взаимоувязанных законов. Только всесторонний учёт их требований позволяет оптимизировать деятельность организаций, принимать оптимальные решения по конкретным проблемам и вырабатывать меры по повышению устойчивости развития организаций. [7]

Инструментом оценки деятельности организаций являются показатели, исчислив которые можно количественно измерить уровень эффективности использования ресурсов организации, которые влияют на устойчивость ее развития.

Определения инструментов устойчивости развития организации в литературе раскрывают характерные свойства отдельных его видов. В общем виде дефиниция «инструмента» рассматривается как механизм, устройство или алгоритм, применяемые для влияния на объект: его измерения или изменения в целях достижения полезного эффекта[1]. И всё же ёмкого и однозначного определения инструментария комплексной оценки устойчивости развития организации сферы услуг на сегодняшний момент не существует, толкования его сущности зачастую и противоречивы. В

широком смысле оно включает фактически всё, что может быть применено при организации управления, производства, сбыта и т.д., обеспечивая в той или иной мере получение конечного результата в виде товара, услуги или процесса.

Инструменты обеспечения устойчивого развития организации сферы услуг можно рассматривать как множество многообразных способов, приёмов и средств и, позволяющих упорядочить и эффективно организовать процесс функционирования хозяйственной деятельности организации, включая методы принятия решений. Инструментарий обеспечения устойчивости развития выражается не только через финансово-экономические показатели деятельности организации, но и моделирование, нормативы экономической системы, блиц-анализ и т. д.[53]

Устойчивость развития организаций сферы услуг обеспечивается путем реализации организационных и экономических мер как со стороны государства, так и со стороны самой организации. [47]

Важнейшими организационными мерами, позволяющими организации предотвратить кризис, являются следующие (рис. 5):

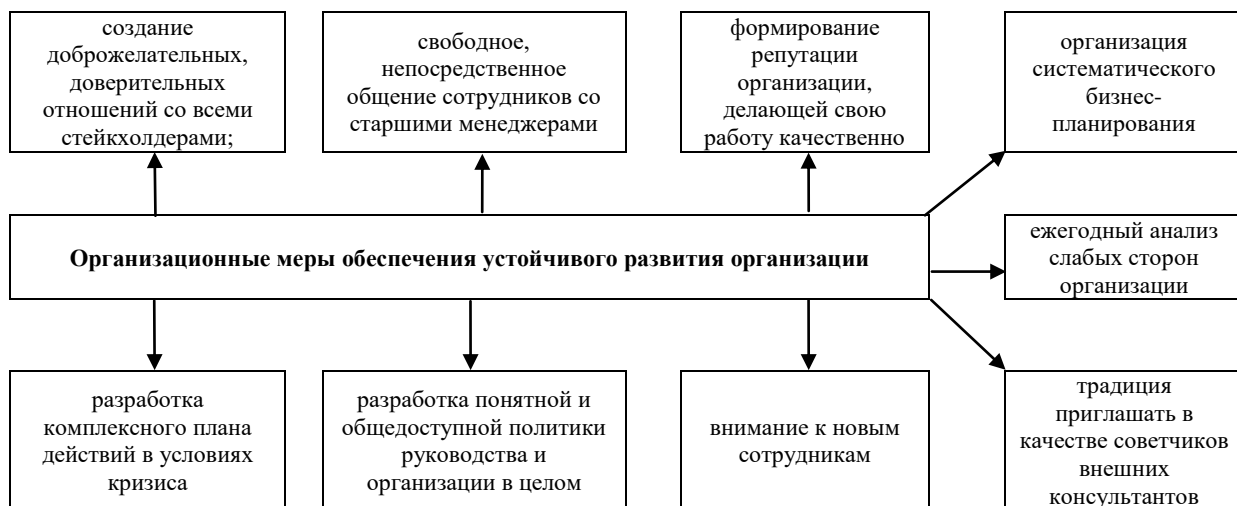


Рисунок 5 - Организационные меры по обеспечению устойчивого развития организаций сферы услуг

Все эти действия, или, иными словами, организационные меры, направлены на создание системы контроля, которая не позволит проблемам остаться незамеченными и перерасти в кризис.[17]

Кроме того, этому способствуют такие действия руководства, как налаженное управление бизнесом, создание команды и формирование в коллективе атмосферы взаимопонимания и поддержки. [45]

Различия между экономическими и организационными мерами по предотвращению кризиса или облегчения для организации условий его протекания весьма условны. В то же время с логической точки зрения целесообразно рассмотреть экономические меры отдельно и предложить соответствующие рекомендации по их реализации. [44]

Успех проводимых мероприятий часто решающим образом зависит от наличия денежных средств, необходимых для осуществления антикризисных действий. Существует ряд способов увеличения поступления денежных средств, наиболее действенными из которых являются следующие:

- 1) проведение реорганизации инвентарных запасов;
- 2) оптимизация или уменьшение затрат;
- 3) получение дополнительных денежных средств от использования основных фондов;
- 4) разграничение выплат кредиторам по степени приоритетности для уменьшения оттока денежных средств;
- 5) взыскание задолженностей с целью ускорения оборачиваемости денежных средств;
- 6) обеспечение увеличения притока денежных средств за счет пересмотра планов капитальных вложений;
- 7) увеличение продаж;;
- 8) увеличение поступления денежных средств из заинтересованных финансовых источников, не связанных с взаимной торговлей. [46]

Обеспечение устойчивого развития организаций сферы услуг может производиться на двух уровнях: государственном уровне и уровне непосредственного руководства организации. Действия государства по содействию обеспечения устойчивого развития, такие как:

— идентификация основных проблем развития малого предпринимательства;

— выявление параметров и причин несоответствия существующей системы поддержки малого бизнеса;

— формирование основных направлений совершенствования государственной политики развития и поддержки малого предпринимательства,

являются лишь благоприятным воздействием внешней среды внешней среды, создающим условия для организаций для самостоятельного мониторинга среды прямого воздействия и дающим определенную свободу в принятии мер и управленческих решений по обеспечению устойчивого развития.

Таким образом, обеспечение устойчивого развития организаций сферы услуг должно происходить в большей степени за счет собственных усилий организации и строиться из следующих составляющих (рис.6).



Рисунок 6 - Последовательность мер по обеспечению устойчивого развития организаций сферы услуг

В зависимости от видов устойчивости можно выделить следующие инструменты (рис. 7).

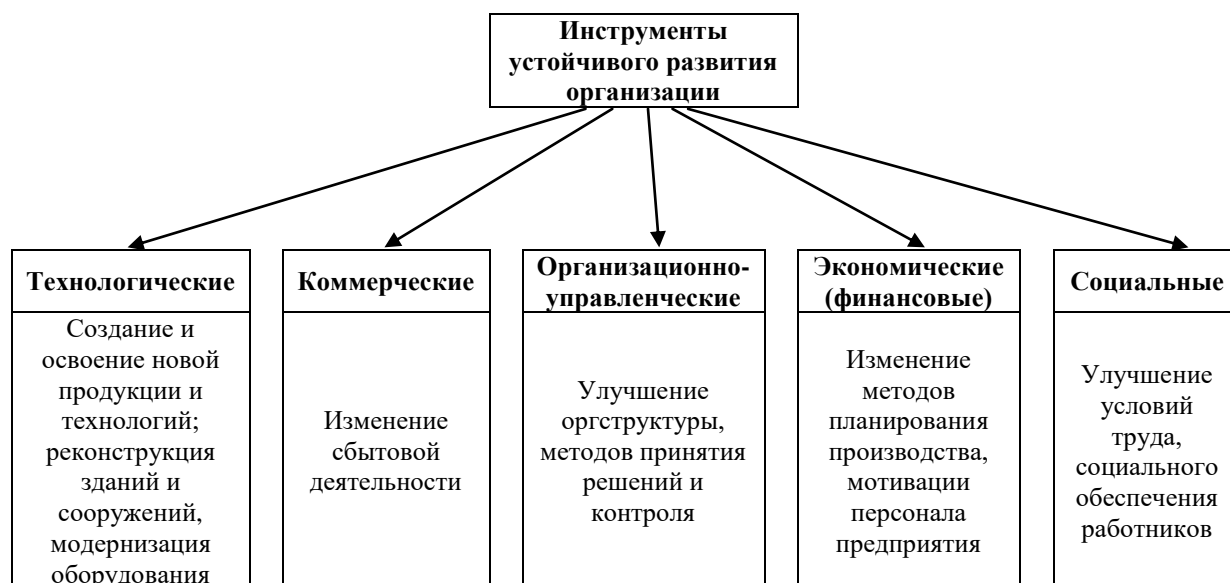


Рисунок 7 - Инструменты обеспечения устойчивого развития организации в зависимости от многообразия видов устойчивости

Особое внимание следует уделить финансовым инструментам обеспечения устойчивости развития организации, так как она напрямую связана с извлечением прибыли, что является главной целью деятельности организации.

Финансовая устойчивость характеризует достижение стратегических целей с наименьшими затратами средств, а именно показывает, какой суммой вложений ресурсов и средств или общих затрат достигается результат.

Финансовую устойчивость наблюдают: её планируют, учитывают, анализируют многие организации. Способность организации расплачиваться по своим обязательствам оценивает степень ее жизнеспособности. [30]

Финансовая устойчивость организации сферы услуг обуславливается соотношением стоимости материальных оборотных средств и собственных и заёмных источников их формирования. Сущностью финансовой устойчивости выступает обеспеченность запасов источниками формирования, а платежеспособность воспроизводит её внешнее проявление. [28]

Понятие «финансовая устойчивость» соединено с оценкой платежеспособности и ликвидности организации. [43]

Анализ финансовой устойчивости организации проводится посредством анализа ее платежеспособности. Данный анализ можно проводить на отчетную дату, а также за период.

Стандартные показатели финансовой устойчивости, не учитывающие изменения в динамике, представим в таблице 2.

Таблица 2 - Коэффициенты финансовой устойчивости организации

Показатель	Формула расчета
1. Собственные оборотные средства	$(\text{стр. 1300} + \text{стр. 1400}) - \text{стр. 1100}$
2. Запасы	стр. 1210
3. Коэффициент автономии (финансовой независимости)	$\text{стр. 1300} / \text{стр. 1600}$
4. Коэффициент финансовой устойчивости	$(\text{стр. 1300} + \text{стр. 1400}) / \text{стр. 1600}$
5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами	$((\text{стр. 1300} + \text{стр. 1400}) - \text{стр. 1100}) / \text{стр. 1200}$
6. Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами	$((\text{стр. 1300} + \text{стр. 1400}) - \text{стр. 1100}) / \text{стр. 1210}$
7. Коэффициент сохранности собственного капитала	$\text{Кскс} = \text{стр. 1300 к.п.} / \text{стр. 1300 н.п.}$
8. Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах	$\text{Стр. 1520} / \text{стр. 1600}$
9. Коэффициент платежеспособности	$\text{КОП} = \text{стр. 1600} / (\text{с. 1400} + \text{с. 1500})$

А.В. Грачев считает, что статические показатели не всегда отражают реальное состояние организации в период между данными на отчетные даты. Коэффициент текущей ликвидности на определенную дату довольно слабо характеризует финансово-экономическое состояние организации. Выводы на основе данного коэффициента касаются только отчетных дат, но не отчетного периода, а поэтому могут быть поспешными и даже ложными. [12] .Автор предлагает методику оценки финансово-экономического состояния в динамике, т.е. за период.

Прежде всего, для оценки платежеспособности организации за период необходимо уточнить величину платежного ресурса и накопленного долга. [12] Для этого целесообразно использовать следующие формулы для расчета (табл. 3).

Таблица 3 - Набор показателей для расчета коэффициента абсолютной платежеспособности предприятия за период (по методике А.В. Грачева [12])

Показатель	Обозначение	Расчет	Пояснения
Накопленный долг	НД	$\text{КЗ}_{\text{обр}} + \text{ДН}$	$\text{КЗ}_{\text{обр}}$ - обороты по внешнему долгу

			ДН - по внутреннему долгу
Накопленный долг за период	НДП	$НД+КЗ_0+ЗКС_0$	КЗ ₀ - кредиторская задолженность на начало периода ЗКС ₀ - заемный капитал внутренний на начало периода
Платежный ресурс за период	ПРП	$ДК^*_0+ДС_{дф}+КЗ_{ндф}+ДВ_{ндф}$	ДС _{дф} - доб. стоимость в денежной форме КЗ _{ндф} - кредиторская задолженность в неденежной форме ДВ _{ндф} - выплаты в неденежной форме
Индикатор финансовой устойчивости (преобразованный)	ДК [*] ₀	$И_{дф0}-ЗКВ_{дф0}$	И _{дф0} - имущество в ден. форме на начало периода ЗКВ _{дф0} - заемный капитал внешний на начало периода в ден. форме
Индикатор финансовой устойчивости	ДК ₁	$СК_{дф1}-ЗК_{ндф1}$	СК _{дф1} - собственный капитал в ден. форме на конец периода ЗК _{ндф1} - заемный капитал в неденежной форме на конец периода
Коэффициент абсолютной платежеспособности за период	К _∞	1. ПРП/НДП 2. $1+ДК_1/НДП$	ДК ₁ - Индикатор финансовой устойчивости
Коэффициент потенциальной платежеспособности за период	К _φ	$1+ДК_1/КЗ_1$	КЗ ₁ - кредиторская задолженность на начало периода

Коэффициент потенциальной платежеспособности за период показывает, каким потенциалом могла бы располагать организация, если бы должным образом осуществляла контроль движения финансовых и материальных ресурсов. [12]

1.2 Формирование стратегии устойчивого развития организации сферы услуг

Изменения, происходящие в современной экономике, приводят к переосмыслению понятий стратегического управления организациями, нацеленного на обеспечение их устойчивого развития.[22]

Существует множество подходов к определению сущности «стратегии устойчивого развития». По мнению А. Б. Вишняковой, одним из направлений обеспечения устойчивого развития организации является достижение высокого качества управления.[14]

Стратегия устойчивого развития организации определяется как комплекс социальных, экономических, политических и других мероприятий, с помощью которых современная организация может не только противостоять изменяющимся условиям, но и сделать точный прогноз и обоснованно спланировать свою деятельность, базируясь на внутренних возможностях развития. Из определения следует, что стратегия устойчивого развития организации является результатом комплексного исследования как внутренних, так и внешних возможностей отдельной организации, и поэтому не существует единой стратегии устойчивого развития для всех организаций. При этом автором подчеркивается, что разработка отдельных видов функциональных стратегий организации невозможна без взаимодействия с целями и задачами, стоящими перед другими стратегиями. В этом проявляется эффект синергизма управления, оценка и учет которого позволит организации выйти на новый уровень конкурентоспособного управления.[9] Разработка и реализация стратегии устойчивого развития организаций сферы услуг опирается на ряд принципов (табл. 4):

Таблица 4 - Принципы разработки и реализации стратегии устойчивого развития организации сферы услуг [14]

Принцип	Характеристика
1. Принцип согласованности стратегии устойчивого развития со всеми иерархическими стратегиями организации (корпоративной, конкурентной, функциональной, оперативной).	определяет степень согласованности целей и этапов реализации общей стратегией и стратегией развития.
2. Принцип взаимодействия стратегии развития предприятия с предполагаемыми изменениями внешней среды	определяет: возможность минимизации угроз и реализации потенциалов, генерируемых внешней средой, соответствие стратегии развития прогнозируемой динамики макро-и микроэкономических показателей.
3. Принцип взаимодействия стратегии развития предприятия с его внутренним потенциалом.	определяет возможности формирования внутренних ресурсов, соответствие стратегии развития с квалификацией менеджеров, организационной структурой управления финансовой деятельностью, организационной культурой и другими параметрами внутреннего потенциала предприятия.
4. Принцип реальности и реализуемости стратегии развития	определяет стратегические возможности предприятия в реализации инвестиционных проектов, в формировании необходимого объема ресурсов из всех источников и во всех формах; организационные и технические возможности успешной реализации избранной стратегии.
5. Принцип определения приемлемого уровня рисков, связанных с реализацией стратегии.	определяет допустимость уровня рисков для деятельности данного предприятия с позиций возможного размера потерь и генерирования угрозы банкротства.
6. Принцип коммерческой и экономической эффективности реализации стратегии развития.	определяет соответствие деловой репутации предприятия, целевым стратегическим установкам, уровню управляемости деятельностью структурных его подразделений.

Формирование стратегического плана представляет собой систематическую тщательную подготовку к будущему, осуществляемую высшим руководством:

- разработка миссии;
- формирование целей (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);
- разработка обеспечивающих планов (политика, стратегия, процедуры, правила, бюджеты).

На рисунке 8 представлена схема формирования стратегии устойчивого развития предприятия.



Рисунок 8 - Этапы формирования стратегии устойчивого развития организации сферы услуг

Существует множество подходов к классификации стратегий организаций (Г.Минцберг, Т.Томпсон, В.С. Ефремов, О.С. Виханский). Одной из самых известных и применяемых на практике классификаций стратегий организаций является классификация О.С. Виханского [8]. Автор выделяет 4 группы стратегий:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста;
- стратегии сокращения.

Представим содержание групп стратегий и их характеристику с помощью схемы (рис.9).



Рисунок 9 - Эталонные стратегии развития организаций сферы услуг

Базовые стратегии по О.С. Виханскому могут быть дополнены в соответствии с требованиями устойчивого развития более узконаправленными функциональными стратегиями. Одним из способов является выбор функциональной стратегии, исходя из определения зоны

устойчивости. Н.В. Шестерикова [41] предлагает выбор из четырех стратегий, соответствующих определенной зоне устойчивости (рис. 10):

- 1) стратегии ортогонального развития;
- 2) стратегии эндогенного развития;
- 3) стратегии интродуктивного или интроспективного развития;
- 4) стратегии полиинтегрального развития.

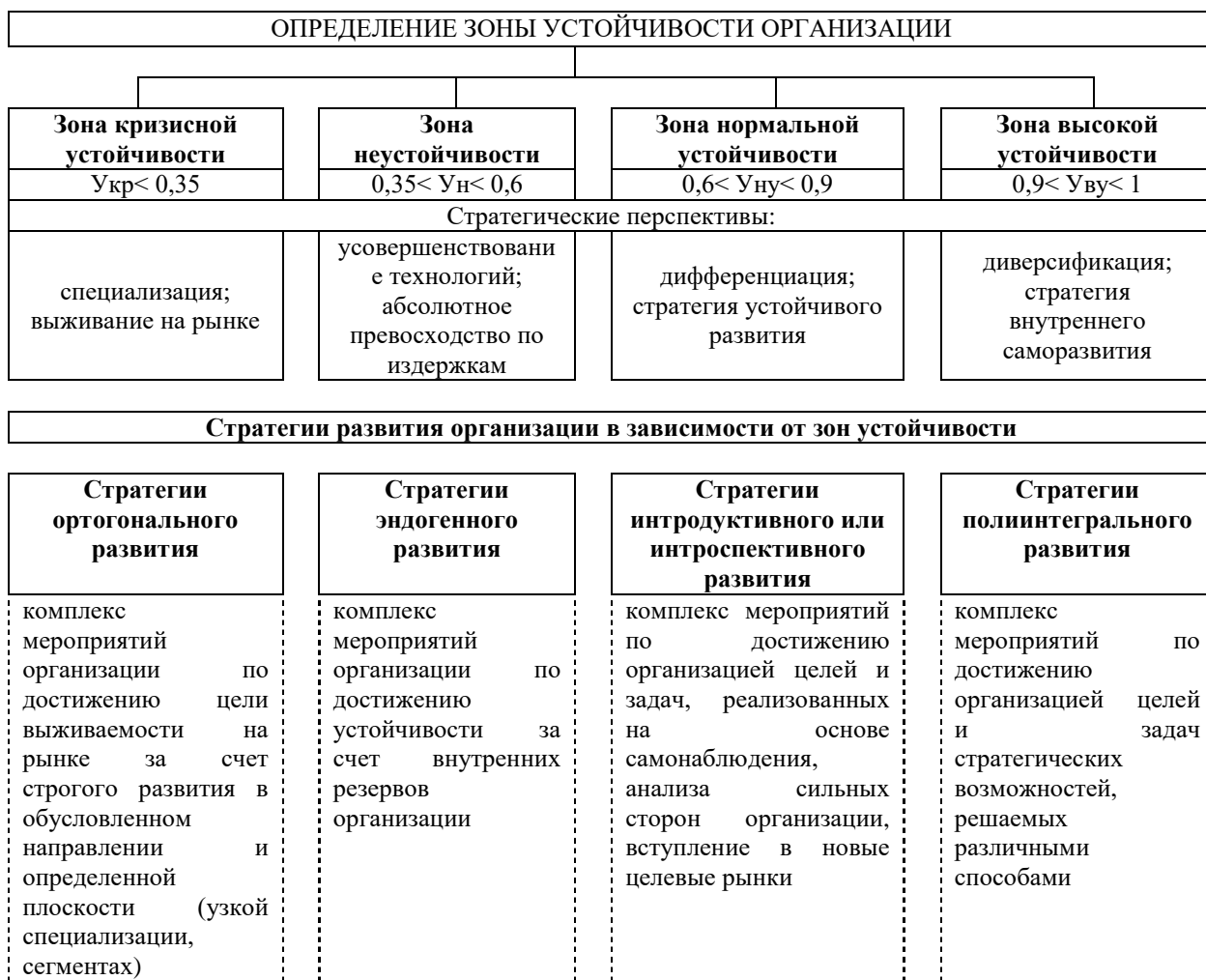


Рисунок 10 - Концепция выбора стратегии устойчивого развития организаций сферы услуг

1. Для зоны кризисной устойчивости более приемлемой является стратегия ортогонального развития, направленная на достижение быстрого результата. Следует отметить, что в данный период организация не обладает запасом времени и необходимо предпринять быстрые и наиболее значительные шаги для преодоления кризиса - сдача в аренду или продажа

не востребуемых площадей, концентрация на узкой специализации, сегментах.

2. Стратегия эндогенного развития является приоритетной для зоны неустойчивости. Данная стратегия направлена на достижение устойчивости организации за счет ее внутренних резервов. Необходимо отметить, что организация имеет перспективы выхода из кризиса за счет использования в хозяйственной деятельности бутстреппинга, бизнес-инкубаторов, а также иных путей повышения конкурентоспособности продукции.

3. Для зоны нормальной устойчивости характерной является стратегия интродуктивного или интроспективного развития, которая включает привлечение инвесторов и получение заказов большего объема.

4. Стратегия полиинтегрального развития характерна для зоны высокой устойчивости организаций. Стратегические возможности организации определяют дальнейшее развитие и достижение высоких результатов за счет привлечения венчурного капитала.[41]

Таким образом, стратегии ортогонального развития соответствует стратегия «сбора урожая» по О.С. Виханскому, т.к. направлена на достижение быстрого результата за короткий период. Стратегиям эндогенного развития соответствуют стратегии концентрированного роста, направленные на повышение конкурентоспособности продукции и услуг организации. Стратегии интродуктивного развития характерны для группы стратегий интегрированного роста, а стратегии полиинтегрального развития - группе стратегий диверсификации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Устойчивое развитие организации сферы услуг заключается в сбалансированном функционировании ее составляющих элементов – информационных, финансовых, инновационных и т.д. Переход к устойчивому развитию невозможно осуществить, сохраняя стандартные стереотипы мышления руководства организации. Устойчивое развитие организации сферы услуг требует необходимости организационных изменений, соответствующих тенденциям среды существования организации, а также развития общества и его потребностей.

В ходе исследования Общества с ограниченной ответственностью «Инком Фитнес» выявлены виды деятельности, количество учредителей, правовое обеспечение деятельности организации. Организационная структура управления линейного типа, что обуславливает свои достоинства в области руководства небольшим коллективом.

После проведения исследования параметров внешней и внутренней среды разработана приоритетная стратегия устойчивого развития организации - стратегия усиления позиций на рынке, которая позволит значительно улучшить результаты деятельности организации и способствовать стабилизации ее финансового положения.

В третьей главе представлена программа мероприятий по повышению устойчивости организации, за счет которой объект исследования ООО «Инком Фитнес» сможет повысить уровень устойчивости развития, а также быть конкурентоспособной организацией на рынке. Чтобы реализовать предложенную программу мероприятий, необходимо внедрить разработанный механизм обеспечения устойчивого развития ООО «Инком Фитнес».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. : по состоянию на 20 апр. 2016 г. – Москва: Омега-Л, 2016. – 681 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. №197-ФЗ. – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2016. – 206 с.
3. Об обществах с ограниченной ответственностью: федер. закон Российской Федерации от 8 февр. 1998г. №14-ФЗ // Российская газета. – 1998. – 17 февр.
4. Аблязова, Н.О. Управление социальным развитием организации : учебник / Н. О. Аблязова. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 416 с.
5. Аксенов, П. В. Обеспечение устойчивого развития промышленного предприятия на основе стратегических конкурентных преимуществ: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Аксенов Павел Вячеславович. – Москва, 2016. – 214 с.
6. Коротков, Э.М. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Коротков. – Москва: Издательство Юрайт, 2014. – 406 с.
7. Антонова, Е. А. Оценка устойчивости развития предприятия торговли / Е. А. Антонова, Т. А. Переверзева // Вестник Национальной академии туризма. – 2014. – №3. – С.75-78.
8. Антонова, Е.А. Управление устойчивым развитием сферы услуг с использованием рыночных инструментов: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Антонова Екатерина Александровна. – Санкт-Петербург, 2014. – 24с.
9. Ануприенко, Д. Н. Об устойчивости предприятия как основной характеристике его эффективной деятельности / Д. Н. Ануприенко, Н. Ф. Бабенко, С. Г. Дудин // Scientific Journal of KubSAU. - 2013. – №86. – С.707-721.
10. Бобылев, С.Н. Устойчивое развитие в России: учебное пособие / С.Н. Бобылев, Р.А. Перелет. – Берлин ; Санкт-Петербург: DRA, 2013. – 224 с.

11. Большов, А.С. Современный менеджмент: теория и практика: учебное пособие / А.С. Большов, В.И. Михайлов. – Санкт - Петербург: Питер, 2013. – 416 с.
12. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента: учебное пособие / К. Боумен – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 175с.
13. Бурда, А. И. Методические аспекты формирования потенциала устойчивого развития предприятия / А.И. Бурда // Научно-практические проблемы социально-экономического развития Украины. – 2012. – № 4. – С. 23-26.
14. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 283 с.
15. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин – Москва: Проспект, 2013. – 328 с.
16. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник /О.С. Виханский – Москва: Гардарика, 2011. – 296 с.
17. Вишнякова, А. Б. Разработка стратегии устойчивого развития промышленного предприятия: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Вишнякова Ангелина Борисовна. - Самара, 2013. – 23 с.
18. Волкова, Л. В. Формирование механизмов устойчивого развития промышленного предприятия (на основе рециркуляции изделий): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Волкова Людмила Васильевна. Новосибирск, 2012. – 25 с.
19. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие / О.Д Волкогонова – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 254 с.
20. Грачев, А. В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: учебно-практическое пособие / А. В. Грачев. – Москва : Дело и сервис, 2004. – 192 с.
21. Гроув, Э.С. Высокоэффективный менеджмент: учебное пособие / Э.С. Гроув. – Москва: Филин, 2014. – 280 с.

22. Гутковская, Е. А. Оценка финансовой устойчивости коммерческой организации и мероприятия по ее повышению / Е.А. Гутковская, Н.Ф. Колесник // Вестник СамГУ. – 2015. – №. – С. 35-47.
23. Ермаков, В. В. Менеджмент организации: учебное пособие / В.В. Ермаков. – Москва: Издательство Московского психолого-социального института, 2014. – 208 с.
24. Ерохин, В. Ю. Стратегии устойчивого развития предприятий: принципы и критерии разработки / В. Ю. Ерохин // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №3. – С. 60-62.
25. Зингер, О.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий / О.А. Зингер, А.В. Ильясова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1. – С. 75-78.
26. Ковалев, Г. Д. Основы инновационного менеджмента: учебник / Г.Д. Ковалев. – Москва, 1999. – 208 с.
27. Герасимова, Е. А. Конспект лекций для студентов направления 38.04.02 Менеджмент профиля 38.04.02.17 Управление проектом (в том числе по отраслям) для всех форм обучения по дисциплине Методы исследования в менеджменте: учебное пособие / Е. А. Герасимова, А. Н. Чаплина, Н. Н. Еронкевич – Красноярск: ТЭИ СФУ, 2016. – 148 с.
28. Коробкова, З. В. Стратегия модернизации: новое качество устойчивого инновационного развития организации / З. В. Коробкова // ИЭОПП СО РАН. – 2013. – №3. – С. 214-226.
29. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента: учебное пособие / Э. М. Коротков. – Москва: ДеКА, 2004. – 896 с.
30. Коряков, А.Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятий / А. Г. Коряков // Вопросы экономики и права. – 2013 – №4. – С. 41-43.
31. Кутовая, А. С. Анализ подходов к определению понятия «Устойчивое развитие предприятия» / А. С. Кутовая // Вестник Саратовского

государственного социально-экономического университета. – 2012. - №5. – С. 39-43.

32. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. / Ю.А. Маленков – Москва: Проспект, 2012. – 224с.

33. Мамонтов, В. Д. Российское предпринимательство: тенденции движения к новой экономике/ В. Д. Мамонтов, Т.Г. Осадчая // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов, 2013. – № 9 – С. 65-68.

34. Медведева, Е. В. Теоретические аспекты обеспечения устойчивого развития предприятия / Е.В. Медведева // Мир науки и инноваций. – 2015. – № 2. – С. 65-68.

35. Михалев, О.В. Экономическая устойчивость хозяйственных систем: методология и практика научных исследований и прикладного анализа / Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики. – Санкт-Петербург, 2012. – №7. – С. 103-106.

36. Наше общее будущее: Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию / под ред. С.А. Евтеева, Р.А. Перелета – Москва: Прогресс, 1989. – 376 с.

37. Полевский, Е. А. Экономическая устойчивость современных промышленных предприятий / Е. А. Полевский // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – № 3. – С. 35–39.

38. Пухальский, А.Н. Формирование механизма устойчивого развития предприятия /А.Н. Пухальский, К. П. Корсунь, О. В. Черданцева // Вестник НГУ. – 2013. – №1. – С.26–39.

39. Родионова, Л.Н. Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения / Л.Н. Родионова, Л.Р. Абдуллина // Нефтегазовое дело. – 2012. – № 1. – С. 124–130.

40. Спортивный клуб Максимум. [Электронный ресурс]: официальный сайт ООО «Инком Фитнес». – Режим доступа: [http:// www.sport-maximum.club](http://www.sport-maximum.club).

41. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: учебник / под ред. Л. Г. Мельника, Л. Хенса – Сумы: Университетская книга, 2007. – 1120 с.

42. Старикова, Л. И. Управление динамично-устойчивым развитием промышленного предприятия на основе оптимизации размеров и структуры оборотного капитала: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Старикова Любовь Ивановна. Орел, 2012. – 27 с.

43. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю. [Электронный ресурс]: официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru>

44. Угольницкий, Г. А. Устойчивое развитие организаций. Системный анализ, математические модели и информационные технологии управления: учебное пособие / Г. А. Угольницкий. – Москва: Изд-во физико-математической литературы, 2012. – 320 с.

45. Данилов-Данильян, В. И. Устойчивое развитие: Новые вызовы: учебник / В. И. Данилов-Данильян, Н. А. Пискулова – Москва: Аспект Пресс, 2015. – 336 с.

46. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Дело, 2012. – 448 с.

47. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент: учебное пособие / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К, 2008 – 249 с.

48. Хомяченкова, Н. А. Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Хомяченкова Надежда Александровна. – Москва, 2013. – 21 с.

49. Чаплина, А. Н. Управление персоналом: исследование и проектирование: учебное пособие/ А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина, Т. А. Клименкова – Красноярск: КГТЭИ, 2007. – 198 с.

50. Шерemet, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: учебное пособие / А. Д. Шерemet. – Москва: Инфра-М, 2013. – 208 с.

51. Шестерикова, Н. В. Методика выбора и оценки стратегии устойчивого развития предприятия с учетом диапазона зон устойчивости / Н.В. Шестерикова // Вестник ННГУ. – 2013. – №1. – С.277–281.

52. Шимоханская, Т. В. Управленческий инструментарий устойчивого развития предприятия / Т. В. Шимоханская // Вопросы экономики и права. – 2013. – № 3. – С. 281–288.

53. Шумпетер, Й. История экономического анализа: учебник / Й. Шумпетер; под ред. В.С. Автономова. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2001. – Т.2. – 1744 с.

