

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
МАЛОГО БИЗНЕСА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 92071250
Осыко Евгения Юрьевича

Научный руководитель:
старший преподаватель
Жильникова М.М.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1. Понятие стратегии и стратегического управления	7
1.2. Классификация стратегий. Стратегии развития	12
II. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ».....	18
2.1. Организационно-экономическая характеристика	18
2.2. Характеристика внешней среды ООО «Торговый дом».....	25
РАЗДЕЛ III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ.....	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	41
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	44

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день круг тем, непосредственно связанных с разработкой стратегии развития предприятия, представляет несомненную актуальность. Разработка стратегии предприятия представляется жизненно необходимой. Можно сказать, что предприятие без ясной и эффективной стратегии развития – это не бизнес в полном смысле этого слова, а набор активов, отягощённых обязательствами. Необходимо признать тот факт, что предприятию, чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, совершенно необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

Стратегическое планирование - это выработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании, так и программы перехода из текущего состояния к этой модели. Однако, ситуация, как отмечают специалисты, такова, что вопросы стратегического развития предприятия нередко имеют второстепенный характер, поскольку большинство руководителей отечественных предприятий концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления, а значит, на краткосрочном горизонте планирования. Но изменение внешней среды происходит настолько динамично, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации компании к новым реалиям уже недостаточно.

Вследствие этого, современный руководитель должен обращать самое пристальное внимание на формирование миссии организации, иметь навыки выполнения SWOT- и PEST- анализа, построения дерева целей и т.п., что позволит ему мыслить стратегически, а значит, наметить верный путь развития предприятия на долгосрочный период.

Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост и развитие определяются правильным выбором

стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциальный человеческий капитал и другие ресурсы.

Целью дипломного проекта является разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии развития предприятия (ООО «Торговый дом»).

Цель позволила сформулировать следующие **задачи**:

- обосновать понятие стратегии развития и стратегического управления;
- проанализировать основные стратегии развития ООО «Торговый дом»
- разработать рекомендации по совершенствованию стратегии развития

анализируемого предприятия.

Объектом исследования является ООО «Торговый дом».

Предмет исследования – стратегии развития ООО «Торговый дом».

Тема данного исследования разработана достаточно хорошо, имеется широкий круг научной литературы. В области общей теории менеджмента особую значимость имеют труды таких ученых, как: В.Р. Веснин, О.С. Виханский, Р.А. Фатхутдинов, П.В. Шеметов и др. авторов. В вопросах, непосредственно касающихся аспектов стратегии развития предприятия интересны труды П.В. Булавы, С.В. Городилова, Т.Л. Джексона, Н.В. Егуновой, Г. Минцберга, М. Портера. Проблемам специфики организации ресторанного бизнеса посвящены работы В.П. Богушевой, В.В. Бородиной, К.В. Желповой, Н.П. Кабушкина, Д.А. Скороходкина В области стратегического и конкурентного анализа выделяются исследования Р.И. Абдразакова, Э.Н. Бурбаха, К. Фляйшера и др.

При написании дипломного проекта был использован комплексный подход к изучаемой теме, поскольку проблема разработки стратегии развития предприятия очень сложна и многогранна. В своём исследовании мы обратились также к методам анализа и синтеза, типологическому, структурно-функциональному и описательному методам, которые, на наш взгляд оптимально способствуют достижению цели исследования.

Перейдём к описанию структуры дипломного проекта. Она состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка литературы и приложения.

Во Введении производится постановка целей и задач, определяется объект и предмет исследования. Производится выбор методов исследования, даётся оценка степени разработанности темы.

Раздел I посвящён изложению теоретико-методологических основ разработки стратегии развития предприятия. На базе представлений основных научных школ определены понятия стратегии и стратегического управления, рассмотрены основные варианты классификации стратегии, описан механизм и основные этапы разработки стратегии.

Раздел II посвящён анализу исследуемого объекта. В нём даётся организационно-экономическая характеристика ООО «Торговый дом», с помощью методов PEST- и SWOT-анализа производятся исследования внешней и внутренней среды предприятия, оцениваются потенциальные возможности, определяется круг основных проблем, касающихся основных направлений стратегии развития предприятия.

Раздел III посвящён разработке рекомендаций по совершенствованию стратегии развития ООО «Торговый дом».

В заключении подведены итоги исследования.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие стратегии и стратегического управления

Стратегия – это сложное и мощное оружие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям внешней среды [63, с. 5].

Рассмотрим, как формировалось содержание данного понятия исторически. Понятие *стратегия*, было известно уже в эпоху Древнего мира. Происходит оно от греческого *strategia* и поначалу представляло собой часть военного искусства греческого полководца, компетентного в вопросах подготовки и ведения войны, а также руководителя, облечённого высокими полномочиями. В Древнем Китае в период между 5 и 3 веками до н.э. была написана книга под названием "Искусство стратегии", авторство которой приписывается Сунь-цзы. В ней понятию стратегия придавался смысл, который можно сегодня было бы назвать нормой оптимального поведения [63, с. 6]. Концепция понимания стратегии как управления ресурсами зародилась во 2-й половине 30-х годов текущего столетия в США, что и положило начало разработке конкретных подходов к формированию стратегии. В лексикон менеджмента данное понятие в полной мере вошло лишь в 50-е годы двадцатого века, когда реакция компаний и фирм на неожиданные изменения во внешней рыночной среде приобрела исключительно важное значение.

В современной научной литературе можно встретить много определений понятия «стратегия». Рассмотрим ряд точек зрения на понятие «стратегия», в рамках основных школ, описанных в издании Шеметова П.В [79, с. 356-361]:

- школа моделирования (дизайна), сформировавшаяся в 1960-е годы (Ф. Селзник, А. Чандлер и др.) представляет стратегию как попытку достижения соответствия внутренних и внешних возможностей.

- школа стратегического планирования (1970-е гг.) (И. Ансофф и Дж. Стейнер) считает, что стратегия определяется целями организации.

- школа рыночного позиционирования (1980 – 1990-е гг.) (М. Портер) призывает рассматривать стратегии с точки зрения их внутренней сути, учитывая характер контекста для каждой из них.

- школа предпринимательства (Й. Шумпетер, А. Коул, Г. Минцберг) определяет стратегию исключительно как плод индивидуального видения руководителя организации.

- эмпирическая школа (П. Друкер и др.) в изучении стратегии на передний план выдвигает прагматический подход, согласно которому стратегия фундируется на конкретной практике управления и разработке непосредственных рекомендаций.

- школа власти интерпретирует стратегию сквозь призму феномена политической игры, основанной на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации.

- школа обучения (Р. Лапьер) воспринимает стратегию как способ реагирования организации на реальный ход событий в форме исследовательской, при условии оперативного обучения.

- школа культуры, учитывая положительный опыт управления в японских корпорациях, в которых важнейшая роль отводится человеку, продвигает мысль о том, что стратегия есть результат сплоченности коллектива работников.

Отечественные исследователи понятия стратегии внесли немалый вклад в его разработку. В.Р. Веснин полагает, что стратегия представляет собой систему управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее преобразование в новое состояние [20, с. 308]. Эти решения, имеющие долгосрочный характер, определяют:

- направления формирования и развития организационного потенциала;
- способы осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ.

На среднем и низовом уровнях управления стратегия дополняется и конкретизируется тактикой (краткосрочной стратегией). Последняя представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих оптимальный вариант решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств.

Стратегия включает в себя несколько элементов:

Во-первых, систему целей, в которую входят миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели;

Во-вторых, приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий;

В-третьих, правила, регламентирующие процесс реализации стратегии, например, процесс формирования организационной структуры, осуществление внутреннего взаимодействия, выполнение специальных операций и т.п. [20, с. 308-309].

С точки зрения А.Н. Горностаевой, стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения сформулированных целей путем координации и распределения ресурсов компании [25, с. 10].

Р.А. Фатхутдинов говорит о стратегии как о программе, плане, генеральном курсе субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности [74, с. 440].

По мысли А.В. Бандурина и Б.А. Чуба, стратегия есть общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. За счет стратегии организация получает единое направление действий. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние [8, с. 7].

Л.Н. Чайникова и В.Н. Чайников рассматривают стратегию как симбиоз запланированных действий (проактивная стратегия) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (реактивная стратегия) [78, с. 95].

Научная дисциплина, которая занимается проблематикой стратегии деятельности, носит название *стратегического управления*. Помимо всего прочего, стратегическое управление - это еще и трудное искусство управления развитием организации в течение длительного периода времени так, чтобы максимально использовать появляющиеся шансы и избегать угроз, возникающих во внешнем окружении. По этой причине стратегическое управление является объектом интереса таких научных дисциплин, как экономика, кибернетика, финансы, экономика предприятия, а также теория организации и менеджмент.

О.С. Виханский и А.И. Наумов трактуют стратегическое управление как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, в ответ на вызов со стороны окружения, осуществляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать намеченные цели в долгосрочной перспективе [23, с. 206].

Эффективное функционирование предприятия в условиях рыночной экономики требует, чтобы были определены не только цели и способы их достижения, но и оценены шансы на успех и угрозы, которые могут возникнуть при его развитии. Таким образом, руководство фирмы должно программировать текущие, оперативные и перспективные задачи фирмы, иными словами, должно разработать целостную концепцию развития своего предприятия и его будущую позицию на рынке и во внешнем окружении, т.е. в соответствии с современной теорией управления необходимо определить стратегию фирмы.

Стратегия фирмы обязательно должна учитывать продуманные долговременные цели и задачи этой фирмы (новые ценности для ее клиентов: изделия, услуги, формы продажи и т.д.), а также направления вложения тех средств, которые имеются в ее распоряжении и предназначаются для

достижения поставленных целей. Подражание стратегии других фирм вместо создания своей собственной чаще всего не приносит успеха. А отсутствие же самой «стратегичности», вообще может привести к поражению. Выделяется две формы проявления этого отсутствия:

Во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий, как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться. Составление долгосрочных планов, в которых предписывается, что и когда делать и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желание строить «на века» либо же приобретать «на долгие годы» — все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы — очень важная составляющая управления. Однако эта ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемого состояния в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться. То есть при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но, и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемого результата в будущем.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. Объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком — какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок [23, с. 208].

1.2. Классификация стратегий. Стратегии развития

В современном менеджменте существует масса самых разных стратегий. В связи с этим закономерно возникает вопрос о систематизации стратегий, их классификации. Проблема, однако, заключается в том, что практически каждый исследователь предлагает свой вариант классификации, оперирует определённой терминологией. Например, Р.А. Фатхутдинов в рамках своего учебного пособия выделяет следующие виды стратегий: стратегия перехода страны на регулируемые рыночные отношения; стратегия сохранения экосистемы; стратегия повышения качества жизни; стратегия развития отдельной отрасли; стратегия фирмы, охватывающая все стороны ее деятельности; стратегия социального развития коллектива фирмы; стратегия достижения конкурентных преимуществ; стратегия повышения качества товаров; стратегия ресурсосбережения; стратегия организационно-технического развития производства; стратегия ценообразования и др. [74, с. 440]. По сути, это простое перечисление тех или иных стратегий, а не классификация, поскольку процедура классификации должна проводиться по какому-либо основанию.

Л.Г. Зайцев и М.И. Соколова в рамках своего учебника предлагают следующие варианты классификации стратегий. Например, по уровням иерархии управления все стратегии можно разделить на:

- корпоративную (она заключается в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания);

- деловую (концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса, её сущность также заключается в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции);

- функциональную (относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определённой сферы деятельности);

- операционную (линейную) (определяет, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании) [37, с. 138] .

Стратегия лидерства в низких издержках (первый вариант) является самой распространённой, она ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счёт экономии на постоянных затратах, что возможно осуществить путём максимизации объёмов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов, использование дешевого сырья, простых технологий и т.д. (низкий уровень затрат позволяет снижать цены, завоёвывать новые рынки, создаёт входные барьеры для конкурентов и товаров-заменителей); данная стратегия эффективна, если ценовая конкуренция является преобладающей, выпускаемый продукт стандартен или однороден, используется всеми одинаковым способом, покупатели в основном крупные, спрос по цене эластичен. Однако, реализация этой стратегии на практике осложняется следующими обстоятельствами:

- инфляцией, удорожающей ресурсы, обесценивающей получаемую прибыль;
- отсутствием сегодня однозначной связи между масштабами деятельности и уровнем издержек;
- сложностью переориентации массового производства из-за его инерционности;
- привлекательностью стратегии для конкурентов, находящих собственные методы уменьшения затрат;
- частыми изменениями вкусов потребителей, обесценивающими прежние технологии и инвестиции в них. Фирмы, использующие такую стратегию, должны тщательно отслеживать изменение ситуации и быть готовыми быстро осуществить модернизацию производства, вносить коррективы в ассортимент, обеспечивать гибкость рыночного поведения и цен [20, с. 312].

Помимо вышеперечисленных, М. Портер выделяет портфельную стратегию, которая предполагает ориентацию на производство и реализацию широкого ассортимента товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Она гарантирует фирме стабильные, хотя и невысокие доходы. Данная стратегия предполагает приобретение в новых отраслях объектов для инвестирования свободных средств; заполнение пробелов в производственной цепочке и укрепление существующих позиций; выход из неперспективных отраслей, продажу неиспользованного имущества и т.п. [20, с. 313].

Прежде чем мы перейдем к рассмотрению второго класса стратегий – стратегиям развития, мы считаем необходимым дать общее определение понятия «развитие».

Развитие – это характеристика качественных изменений объектов, появления новых форм бытия, инноваций и нововведений и сопряженная с преобразованием их внутренних и внешних связей [4, с. 562]. В свете этого можно сказать, что все стратегии фирмы в качестве объекта имеют её

потенциал и позиции на рынке, следовательно, все они потенциально являются стратегиями развития.

Но чаще всего на практике имеет место комбинированная стратегия, или, как её ещё называют, селективная. Она включает в себя элементы предыдущих в различном сочетании. В её рамках одни подразделения (рыночные сегменты) фирмы развиваются быстро, другие – умеренно, третьи стабилизируют своё положение, четвёртые – сокращают масштабы своей деятельности.

В итоге в зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала фирмы и её рыночных позиций. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию хозяйственной жизни [20, с. 314].

Прямое отношение к стратегиям развития имеет классификация стратегий по характеру поведения на рынке. Исходя из этого основания, можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стабилизационную) и оборонительную (стратегию выживания). Обычно наступательный характер имеют такие стратегии развития как стратегия роста и стратегия умеренного роста; наступательно-оборонительный – комбинированная стратегия развития; а чисто оборонительный характер – стратегия сокращения деятельности.

Выделяют следующие типы стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но

может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Эта стратегия рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

- стратегия сокращения, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продаёт одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

- Стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определёнными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она более ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что её реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

Как показывает практика, фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определённая последовательность в реализации стратегий – в таких случаях принято считать, что фирма осуществляет комбинированную стратегию [23, с. 241-245].

Подводя итоги обзору стратегий развития предприятия, следует подчеркнуть, что если компания действует на убывающем рынке, изменения размера организации будут происходить в сторону её сокращения. Однако

большинство развивающих стратегий предназначены для роста компании. В связи с этим выделяют два типа стратегических решений.

Первый тип решений предназначен для разработки главного курса развития компании. Стратегии такого типа соответствуют стратегии роста И. Ансоффа. Второй тип решений связан с механизмом реализации одной из генерических стратегий М. Портера. Генерические стратегии Ансоффа предусматривают развитие организации на новых или на уже существующих рынках. Механизмы роста могут быть внутренними или внешними. Каждый выбор, направленный на развитие организации, имеет свои преимущества, но связан с определённым риском. Полный анализ возможных последствий предпочтительной стратегии проводится на стадии её оценки и выбора [47, с. 151].

Выводы по разделу I

1. Стратегия - это система управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее преобразование в новое состояние, имеющих долгосрочный характер и определяющие направления формирования и развития организационного потенциала, способы осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ.

2. На среднем и низовом уровнях управления стратегия дополняется и конкретизируется тактикой (краткосрочной стратегией), которая представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих оптимальный вариант решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств.

3. Стратегия включает в себя несколько элементов: систему целей, приоритеты распределения ресурсов и осуществления действий, правила, регламентирующие процесс реализации стратегии.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Торговый дом»

ООО «Торговый дом» является коммерческой организацией, следовательно, её основной целью является получение прибыли. Предметом деятельности исследуемого объекта является самостоятельная хозяйственная деятельность, направленная на удовлетворение общественных потребностей в продукции, работах и услугах в сферах, определяемых предметом деятельности. В частности, можно назвать следующие направления деятельности ООО «Торговый дом», декларированные Уставом [72, с. 2]:

- оптовая и розничная торговля;
- деятельность кафе, баров и ресторанов;
- оказание различных услуг;
- организация перевозок грузов;
- иные виды деятельности, не противоречащие законодательству РФ.

ООО «Торговый дом» является юридическим лицом, соответственно его правовое положение определяется законодательством Российской Федерации и Уставом организации. ООО «Торговый дом» имеет в собственности имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Рассмотрим организационную структуру ООО кафе-бара «Встреча».

Директор – 1

Начальник юридического отдела – 1

Начальник отдела сбыта – 1

Бухгалтер – 1

Бар-менеджер – 1

Заведующий складом – 1

Бармен – 2

Официант – 6

Шеф-повар – 1

Повар - 2

Охранник – 2

Мойщица посуды – 4

Уборщица - 2

Для каждой единицы штатного расписания разработаны должностные инструкции. Организационная структура данного предприятия представлена ниже.

Директор осуществляет общее руководство предприятием. Директор кафе-бара относится к категории руководителя. Он ведет дела от имени учредителя (владельца), принимается на работу и увольняется приказом учредителя и подчиняется непосредственно ему. Директор должен иметь специальное образование и стаж работы в системе общественного питания. Назначение на должность директора ресторана и освобождение от нее производится приказом учредителя предприятия (владельца). В своей деятельности директор руководствуется: уставом предприятия, должностной инструкцией. К числу должностных обязанностей директора относятся:

- оформление документов, необходимых для осуществления деятельности по оказанию услуг общественного питания;
- обеспечение предоставления клиентам необходимой и достоверной информации об оказываемых услугах, обеспечивающей возможность их правильного выбора;
- обеспечение наличия на каждую партию продовольственных товаров, в т.ч. сырья, используемого для приготовления продукции общественного питания, документа, содержащего сведения об изготовителе и качестве продукта (сертификата соответствия, гигиенического заключения, пр.);
- осуществление организации, планирования и координации деятельности ресторана;

- обеспечение высокого уровня эффективности производства, внедрение новой техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания и организации труда;

- осуществление контроля за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, оценка результатов производственной деятельности и качества обслуживания клиентов;

- изучение спроса потребителей на продукцию ресторана;

- ведение переговоров и заключение договоров поставки продовольственных товаров, полуфабрикатов и сырья, обеспечение их своевременного получения, контролирование сроков, ассортимента, количества и качества их поступления и реализации;

- принятие решения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников ресторана; применяет меры поощрения отличившихся работников, наложение взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

Бухгалтер принимается на работу и увольняется с неё приказом директора. К основным должностным обязанностям бухгалтера относятся:

- выполнение работы по ведению регистров бухгалтерского учета, исполнению смет расходов, учету имущества, обязательств, основных средств, материально-производственных запасов, денежных средств, финансовых, расчетных и кредитных организаций, издержек производства и обращения, продажи продукции, выполнения работ (услуг), финансовых результатов деятельности организации;

- обеспечение своевременного и точного отражения на счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций, движения активов, формирования доходов и расходов, выполнения обязательств;

- обеспечение контроля за соблюдением порядка оформления первичных учетных документов;

- организация информационного обеспечения управленческого учета, учета затрат на производство, составление калькуляции себестоимости

продукции (работ, услуг), учет по центрам ответственности и сегментам деятельности, формирование внутренней управленческой отчетности;

- возглавление работы по подготовке и утверждению рабочего плана счетов бухгалтерского учета, по подготовке и утверждению форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, форм внутренней бухгалтерской отчетности в соответствии с требованиями Госкомстата России, по обеспечению порядка проведения инвентаризации и оценки имущества и обязательств, документальному подтверждению их наличия, состояния и оценки, по организации системы внутреннего контроля за правильностью оформления хозяйственных операций, соблюдением порядка документооборота, технологии обработки учетной информации и ее защиты от несанкционированного доступа. Также бухгалтер имеет и другие должностные обязанности.

Начальник юридического отдела принимается на работу и увольняется с неё приказом директора. Он обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и защиту его правовых интересов. К числу основных обязанностей начальника юридического отдела относятся:

- осуществление правовой экспертизы проектов приказов, инструкций, положений, стандартов и других актов правового характера, подготавливаемых на предприятии, визирует их, а также участвует в необходимых случаях в подготовке этих документов;

- принятие мер по изменению или отмене правовых актов, изданных с нарушением действующего законодательства;

- организация подготовки заключений по правовым вопросам, возникающим в деятельности предприятия, а также проектам нормативных актов, поступающих на отзыв предприятию;

- разъяснение действующего законодательства и порядок его применения;

- оказание правовой помощи структурным подразделениям в претензионной работе;

- подготовка и передача необходимых материалов в судебные и арбитражные органы;
- представление интересов предприятия в суде, арбитражном суде, а также в государственных и общественных организациях при рассмотрении правовых вопросов;
- разработка предложений по улучшению контроля за соблюдением договорной дисциплины по поставкам продукции, устранению выявленных недостатков и улучшению производственной и хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- руководство подготовкой материалов о хищениях, растратах, недостачах, выпуске недоброкачественной, нестандартной и некомплектной продукции, нарушении экологического законодательства и иных правонарушениях для передачи их следственным и судебным органам;
- подготовка заключений по предложениям о привлечении работников предприятия к дисциплинарной и материальной ответственности;
- осуществление контроля за соблюдением на предприятии установленного законодательством порядка сертификации продукции, приемки товаров и продукции по количеству и качеству.

Заведующий складом принимается на работу и увольняется с неё приказом директора.

Бар-менеджер принимается на работу и освобождается от работы приказом директора. В своей работе он руководствуется трудовым договором и должностной инструкцией, действующим законодательством, приказами и распоряжениями директора, правилами внутреннего распорядка. Правилами охраны труда, пожарной безопасности, производственной санитарии. Бар-менеджер подчиняется непосредственно директору.

К основным должностным обязанностям бар-менеджера относится:

- обеспечение подготовки рабочего места к приему посетителей и выставление продукции на соответствующие полки;

- ознакомление посетителей с ассортиментом и рецептурой реализуемых напитков;
- быстрое и правильное обслуживание посетителей;
- правильное и своевременное проведение инвентаризации, оформления документов, связанных с ведением кассовых операций, а также накладных для склада;
- отслеживание необходимого для бесперебойной работы количества напитков и продуктов, в случае необходимости подача заявок на склад;
- ведение учёта и составление и сдача товарного отчёта и осуществление сдачи наличных денежных средств и чеков.

Бармен назначается на должность и освобождается от должности приказом директора, подчиняется директору и бар-менеджеру. Он должен иметь специальное образование и стаж работы. Должен знать ассортимент, рецептуру и технологию приготовления ограниченного ассортимента алкогольных и безалкогольных напитков, холодных и горячих блюд и закусок, а также ассортимент реализуемых в баре готовых напитков, кондитерских изделий и т.п. К основным должностным обязанностям бармена относятся:

- обслуживание посетителей за барной стойкой готовыми к употреблению напитками и кондитерскими изделиями;
- оформление витрины и барной стойки и содержание их в порядке;
- прием денег от посетителей и выдача сдачи;
- консультация посетителей по вопросам заказа блюд, кондитерских изделий и напитков.

Официант назначается на должность и освобождается от должности приказом директора. Подчиняется директору и своему непосредственному начальнику – бар-менеджеру. Официант является материально-ответственным лицом и несёт материальную ответственность за вверенное ему имущество. Бармен должен соблюдать инструкции по технике безопасности, производственной санитарии и личной гигиене. Он должен знать виды и назначение используемых столовых приборов и посуды. Правила

эксплуатации применяемого инвентаря и оборудования. Он должен знать основы технологии приготовления пищи, кулинарную характеристику холодных и горячих закусок. Первых и вторых блюд, десерта, холодных и горячих напитков и алкогольных изделий. Официант должен уметь оказать квалифицированную консультацию посетителю в выборе блюд и напитков. К основным должностным обязанностям официанта относятся: сервировка столов, своевременная смена скатертей и салфеток, ориентация заказчика по времени приготовления блюд, распределение заказа по месту его выполнения между барменом и поваром, подача посетителю счёт и произведение с ним полного расчёта за заказ, контролирование своевременности приготовления и товарного вида блюд перед подачей на стол.

Повар принимается на работу и освобождается от работы приказом директора. В своей работе он руководствуется трудовым договором и должностной инструкцией, действующим законодательством, приказами и распоряжениями директора и своего непосредственного руководителя – барменеджера, правилами внутреннего распорядка, охраны труда, пожарной безопасности, производственной санитарии. К основным должностным обязанностям повара относятся: приготовление основной продукции, входящей в меню, приготовление обеда для персонала, соблюдение технологического процесса приготовления и рецептуры, соблюдение правил товарного соседства и ротации продуктов, ежедневное подготавливание списков необходимых для кухни продуктов и товаров и т.п.

Таким образом, организационная структура ООО «Торговый дом» с некоторыми оговорками можно отнести к линейно-функциональному типу, который обладает определёнными достоинствами и недостатками. Например, она имеет следующие преимущества:

- повышает ответственность высшего руководства за конечные результаты деятельности организации;
- повышает эффективность использования рабочей силы;
- упрощает профессиональную подготовку;

- специализация подразделений способствует повышению качества выполняемой работы;

Таким образом, предприятие устанавливает цены на свои услуги и варьирует их в зависимости от конкретной ситуации, чтобы постепенно овладевать определённой долей рынка, получая прогнозируемый объём прибыли.

2.2. Характеристика внешней среды ООО «Торговый дом»

Перейдём к более обстоятельному анализу внешней среды исследуемого объекта – бара-ресторана «Встреча». Следует подчеркнуть, что анализ внешней среды представляет собой очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, который требует самого тщательного мониторинга изменений, протекающих в среде. Он подразумевает выделения и оценки определённых факторов влияния и установление между ними взаимозависимости и связей, которые и обуславливают сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, которые заключены во внешней среде.

Для описания факторов внешней среды существует несколько классификаций. Мы воспользуемся той из них, которая основана на факторах прямого и косвенного воздействия. В среде прямого воздействия бара-ресторана можно выделить следующие факторы:

- поставщики продуктов и оборудования;
- государственные органы, которые оказывают влияние на деятельность исследуемого объекта;
- законы, оказывающие влияние на деятельность заведений подобного рода;
- потребители;
- конкуренты.

Косвенные факторы влияют в меньшей степени, чем прямые. Среди них мы выберем для анализа такие как:

- технология;
- общее состояние экономики;
- социокультурные факторы;
- политические факторы;
- взаимоотношения с местными сообществами;
- мировая обстановка.

Любое предприятие общественного питания сотрудничает с поставщиками, которые обеспечивают ему поставку продуктов. Перечень поставляемых продуктов может быть стабильным, или варьироваться по мере необходимости. Как правило, бару-ресторану требуются алкогольные и безалкогольные напитки, хлеб и хлебобулочные изделия, сырьё и полуфабрикаты для приготовления блюд.

Деятельность предприятия по предоставлению услуг общественного питания, независимо от форм собственности на основании положений законов РФ «О защите прав потребителей» и «О сертификации продукции и услуг» подлежит обязательной сертификации. Обязательная сертификация услуг общественного питания осуществляется на соответствие требованиям безопасности для жизни и здоровья граждан, охраны окружающей среды, установленным в законодательных актах, государственных стандартах России, Санитарных правилах и нормах, Строительных нормах и правилах, Правилах производства и реализации продукции и услуг общественного питания, утверждённых Постановлением 332 Правительства РФ от 13.04.93 и др. документах, которые в соответствии с законодательством РФ устанавливают обязательные требования к услугам.

Таким образом, перечень обязательных документов, которые предприятие общественного питания должно иметь в наличии выглядит следующим образом:

- свидетельство о государственной регистрации предпринимателя без образования юридического лица или устав предприятия;
- свидетельство об уплате единого налога на вменённый доход или временный патент на право торговли;
- документы, подтверждающие принадлежность торгового объекта юридическому или физическому лицу (договор аренды, субаренды, свидетельство о праве собственности, технический паспорт);
- при реализации алкогольной продукции – лицензия на розничную торговлю алкогольной продукцией, свидетельство об уплате лицензионного сбора за право торговли винно-водочными изделиями;
- документы, подтверждающие сертификацию товаров и услуг;
- документы, подтверждающие легальность производства и оборота алкогольной продукции на территории Российской Федерации: копия справки к товарно-транспортной накладной или копия справки к грузовой таможенной декларации для импортной продукции, заверенные оригиналом оттиска печати розничного торгового предприятия и оригиналом оттиска печати предыдущего собственника товара, имеющего соответственно лицензию на оптовую торговлю алкогольной продукцией; копии лицензий оптовых поставщиков; на каждой единице алкогольной продукции должны быть акцизные или специальные марки;
- свидетельство об уплате лицензионного сбора за право торговли, подтверждающие принадлежность торгового объекта юридическому или физическому лицу (договор аренды, субаренды, свидетельство о праве собственности, технический паспорт);
- товарно-транспортные накладные на все товары;
- свидетельства о метрологической поверке весоизмерительного оборудования; мерных сосудов;
- санитарные книжки для работников;
- трудовые соглашения или договоры о найме работников предприятия;
- ассортиментный перечень производимой продукции.

Традиционно, профиль посетителя принято составлять на основе следующих параметров:

- степень доступности торговой точки (бара-ресторана «Встреча») для потребителя (близкое или далёкое расположение, транспортная доступность и т.п.);
- общая характеристика потребителя (пол, возраст, образование, сфера деятельности, социальный статус, уровень дохода и т.п.);
- социально-психологический портрет потребителя, который включает в себя такие характеристики как стиль поведения, эстетические предпочтения, вкусовые пристрастия, стиль проведения досуга и т.п.;
- причины, по которым потребитель отдаёт предпочтение данному заведению.

Бар-ресторан «Встреча», при всех недостатках его месторасположения, безусловно, занимает свою нишу с данным бизнесе, имеет определённый круг клиентов и является прибыльным заведением.

Анализируя конкурентов кафе-бара «Встреча», следует отметить, что, как указывалась выше, не все они работают в одинаковом формате. Например, некоторые заведения, помимо услуг кафе-бара-ресторана предлагают посетителям боулинг, бильярд («Фараон»), бильярд («Асёновград», «Экватор»), курение кальяна («Бахира»). Эти заведения являются более солидными конкурентами, оказывающими услуги несколько иного формата. Публика, посещающая данные заведения значительно более состоятельная, соответственно, цены на товары и услуги много выше, а качество обслуживания – лучше. У Боулинг-клуба «Фараон» практически нет конкурентов – он единственный боулинг в городе. Заведение располагается в красивом и современном здании. Имеет новейшее оборудование и находится на пересечении дороги, соединяющими старые микрорайоны с новостройками, что способствует притоку более состоятельных клиентов иной социальной ниши. Также несколько иной формат имеют такие заведения как рестораны «Таврический», «Арабат», «Шёлковый путь», «Евразия». Они в

большой степени представляют собой классические рестораны с традициями и занимают отдельно стоящие постройки, в отличие от кафе-бара «Встреча».

Примерно одного уровня с исследуемым объектом такие конкуренты как «Домино», «Дуплет», «Сокол», «Виола», «Тесный», «The Best». Цены на их услуги практически одного уровня. Помещения не слишком просторные, в основном это недавно открывшиеся заведения, занимающие достроенные и перестроенные площади, непосредственно прилегающие к домам, также как и «Встреча».

Среди косвенных факторов внешней среды особенно значительное влияние на развития предприятия оказывают такие как общее состояние экономики, политические процессы в государстве и развитие технологий. В частности, на деятельность предприятий общественного питания оказывает воздействие курс валют, размер ставки рефинансирования и т.п., что напрямую влияет на закупочные и прочие цены. Необходимо заострить внимание на том факте, что любое изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. Так, при экономическом спаде ресторан, расположенный в престижном районе города, скорее всего не будет так уж значительно подвергнут воздействию внешней среды, в то время как кафе-бар в не столь престижном районе, в частности объект нашего исследования кафе-бар «Встреча», будет болезненно реагировать на происходящие события.

Таким образом, руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операции разработки стратегии развития предприятия общие изменения состояния экономики. Общее состояние экономики в целом влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определённые товары и услуги. При росте инфляции политика руководства строится одним образом, при прогнозировании экономического спада организация может применить совершенно противоположные меры. Так, при инфляции предприятие скорее всего пойдёт на увеличение запасов необходимых ресурсов, может позволить себе расширение производства за

счёт банковского займа и т.п., однако, в обратном случае, в ситуации экономического спада организация скорее всего предпочтёт путь сокращения запасов, сокращения производства и персонала.

Что касается такого косвенного фактора влияния внешней среды как технология, то, например, опоздав со своевременной модернизацией структур и технологии предприятия, руководство неминуемо потеряет конкурентные преимущества на рынке, особенно если другие организации возьмут на вооружение технологические новинки.

Выводы по разделу II

1. Объект дипломного исследования – кафе-бар «Встреча» представляет собой рентабельное предприятие со стабильным показателем прибыли 20 %. Заведение имеет не самое удачное местоположение, не самый высокий рейтинг, но в целом отличается устойчивым положением и набором постоянных клиентов.

2. Организационная структура управления кафе-бара «Встреча» относится к линейно-функциональному типу и включает в себя следующие элементы: директор, бухгалтер, начальник юридического отдела, начальник отдела сбыта, бар-менеджер, шеф повар. В штате также имеются бармены, официанты, посудомойки, уборщицы, охранники. Общее число сотрудников кафе-бара – 25 человек.

3. Организационная структура ООО «Торговый дом» в целом соответствует специализации и уровню организации предприятия, но нуждается в некотором обновлении за счёт введения в штат должности специалиста по рекламе и связям с общественностью, что предполагает существенную оптимизацию деятельности заведения и улучшение финансово-экономических показателей.

РАЗДЕЛ III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Наши рекомендации будут направлены на совершенствование условий реализации маркетинговой стратегии предприятия, которая является необходимым элементом стратегии развития предприятия в целом.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которые могут быть предложены. Эта стратегия определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Во-первых, мы рекомендуем ООО «Торговый дом» разработать миссию организации. Обосновывая актуальность темы исследования во Ведении, мы отметили, что на сегодняшний день не очень много руководителей уделяют этому вопросу должное внимание. Отсутствие миссии у предприятия затрудняет разработку стратегии его развития, поскольку теряется его уникальность и затрудняется формирование основных направлений его деятельности.

Традиционно, миссия организации формулируется из ответа на три вопроса. Кто мы? Чего мы хотим? Как мы это делаем?

В качестве рабочего варианта, отталкиваясь от которого специалист, приглашённый руководством ООО «Торговый дом» специально для этих целей, может грамотно сформулировать миссию кафе-бара «Встреча», мы предлагаем следующий вариант миссии: «Мы стремимся к тому, чтобы каждый раз встреча с кафе-баром «Встреча» оставляла в Вашей душе ощущение радости, оптимизма и хорошее настроение. Именно для этого в нашем заведении работает команда единомышленников, владеющих современными технологиями ресторанного бизнеса, основами психологии и делового этикета, постоянно совершенствующих свое мастерство».

На наш взгляд, в организационной структуре ООО «Торговый дом» не хватает очень важного структурного элемента – отдела маркетинга. Отсюда, следующая проблема - отсутствие грамотной маркетинговой и рекламной кампании, да и, в целом, комплексной имиджевой политики, направленной на

формирование позитивного имиджа заведения.

Таким образом, для успешной реализации стратегии развития предприятия, а также для повышения эффективности управления сбыта мы рекомендуем создать на предприятии систему управления сбытом. Такая система имеет специальные функции, свои методы, средства, информационные технологии. Формирование такой системы также требует внесения определенных изменений и в организационную структуру предприятия. Имеется в виду создание специального отдела или службы маркетинга и налаживание его взаимосвязи с уже существующими отделами или службами предприятия.

Отдел (служба) маркетинга, наряду с бухгалтерией, финансовым и планово-экономическим отделами, входит в состав управленческих служб предприятия. Такой отдел для успешной его работы рекомендуется ставить в некотором роде в привилегированное положение, но рекомендуется подчинить такой отдел (или рабочую группу по его созданию) директору или главному бухгалтеру. Такое отношение к отделу маркетинга обусловлено тем, что он призван готовить важную информацию и для успешной работы нуждается в достаточной степени автономии и определенных полномочиях. Создание эффективной системы управления маркетингом через некоторое время может обусловить необходимость введения института маркетологов при определенных структурных подразделениях или их группах. На западных предприятиях маркетологи отвечают за своевременный сбор необходимой информации на своем участке и ее первичный анализ. К тому же, учитывая специфику деятельности по управлению сбытом и ее методов, на каком-то этапе возникает объективная необходимость переподчинения вычислительного центра предприятия новосозданному отделу маркетинга. Общая схема организационной структуры предприятия после создания отдела.

Обобщенный специалистами опыт внедрения системы управления затратами на ряде постсоветских предприятий показывает, что рациональным является следующий отдел маркетинга:

- начальник отдела – наиболее квалифицированный специалист с опытом работы на предприятии, который "изнутри" знает, как организована работа на предприятии;

- куратор подразделений – квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех участков предприятия, понимающий суть и технологические особенности работы каждого типа участков;

- специалист по рекламе и связям с общественностью – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами рекламы, обладающий высоким уровнем эрудиции;

- контролер-специалист по информационным системам – специалист, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации управленческой деятельности и, в частности, деятельности по управлению сбытом.

Затратная часть проекта формируется из расходов, связанных непосредственно с реализацией проекта. Расходы на реализацию проекта включают:

- расходы, связанные с поиском новых сотрудников (создание группы отдела маркетинга, состоящей из 3 новых сотрудников).

- расходы, связанные с оплатой труда работникам отдела маркетинга (дополнительные заработные платы новым сотрудникам ООО «Торговый дом»).

- расходы на приобретение необходимой мебели и оборудования для организации рабочих мест новым сотрудникам.

Так же при введении нового подразделения на предприятии необходимо учитывать затраты на почтово-телеграфные и канцелярские расходы:

- доступ в Internet (заключен договор с Интернет-провайдером г. Старый Оскол о предоставлении корпоративных услуг Интернет) 1000 руб./месяц;

- почтово-телеграфные расходы – 600 руб/месяц;
- канцелярские расходы – 2000 руб/месяц;
- расходы на телефон – 2500 руб/месяц.

Всего приведенные расходы на год работы отдела:

$$12 * (1000 + 600 + 2000 + 2500) = 73200 \text{рублей.}$$

Часть необходимых материально-технических средств уже имеется на балансе предприятия, поэтому в расчет берутся затраты на приобретение недостающего оборудования.

Помещение для размещения отдела маркетинга имеется на предприятии ООО «Торговый дом», поэтому не учитываются расходы на аренду или покупку офиса.

Таким образом, ООО «Торговый дом» применяющее разработанную систему управления сбытом при помощи маркетинга, способно получать достоверную информацию на любой момент времени о положении дел на предприятии, в несколько раз эффективнее управлять сбытом на различных подразделениях, снижая при этом себестоимость продукции и увеличивая прибыль.

Для экономической оценки эффективности данного инвестиционного проекта необходимо провести расчеты основных инвестиционных показателей, которые условно объединяют в две группы: простые (статические) методы и динамические методы, или методы дисконтирования.

К первой группе относятся методы: срок окупаемости инвестиций (Payback Period - PP); бухгалтерская рентабельность инвестиции (Return on Investment - ROI). Эти методы оперируют отдельными, «точечными» (статическими) значениями исходных показателей, основанными на учетных оценках. При их использовании не учитывается вся продолжительность срока жизни проекта, а также неравнозначность денежных потоков, возникающих в различные моменты времени. Тем не менее, в силу своей простоты и иллюстративности эти методы достаточно широко распространены, хотя и

применяются в основном для быстрой оценки проектов на предварительной стадии разработки

Ко второй группе относятся методы: чистый приведенный эффект (Net Present Value - NPV); индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index - PI); внутренняя норма прибыли (Internal Rate of Return - IRR); дисконтированный срок окупаемости инвестиций (Discounted Payback Period - DPP). Методы, входящие во вторую группу, основаны на использовании концепции дисконтирования, оперируют понятием «временных рядов» (денежных потоков) и требуют применения специального математического аппарата и более тщательной подготовки исходной информации.

Анализ эффективности капитальных вложений с использованием показателя NPV. Чистая текущая стоимость (чистая приведенная стоимость, чистый дисконтированный доход) — это стоимость, полученная путем дисконтирования отдельно на каждый временной период разности всех оттоков и притоков доходов и расходов, накапливающихся за весь период функционирования объекта инвестирования при фиксированной, заранее определенной процентной ставке.

Данные таблицы показывают, что предприятием может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков на третий год существования проекта. Следовательно, предприятие может вкладывать средства в данный проект.

В силу того, что предприятие окружает значительное количество конкурентов, основные стратегические намерения которых – лидировать на рынке, завоевать и удержать определённый рыночный сегмент, необходимо ориентироваться в качестве постоянных клиентов на людей, проживающих именно в микрорайоне размещения кафе-бара. Для этого необходимо подробно ознакомиться с районом, понять, какие люди там живут, какие офисы расположены в непосредственной близости, машины преимущественно каких марок стоят во дворах, как одеваются люди, какую радиостанцию и телевизионный канал предпочитают. Короче, ознакомиться со всеми

параметрами, которые характеризуют его обитателей.

Желательно, чтобы профессиональные маркетинговые исследования предполагали комплексный анализ следующих компонентов:

- анализ рынка заведений общепита и выделение ключевых игроков на рынке, их конкурентные преимущества и слабые стороны (с целью выделение незаполненных ниш);

- исследование конкурентного окружения: целевая аудитория, ценовая политика, используемые маркетинговые стратегии, рекламная политика, определение ключевых конкурентных преимуществ. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для конкурентного окружения (SWOT-анализ);

- описание потенциальных потребителей: сегментирование потребителей по демографическим (пол, возраст, доход и т.д.) и психографическим характеристикам (частота посещений точек общепита, цель посещения, средний чек, численность компаний, посещающих точки общепита, время и место посещения, факторы, влияющие на выбор заведения);

- анализ места расположения, анализ меню кухни и бара, ценовая политика, интерьер и стиль заведения, музыкальное оформление, дополнительные стимулирующие программы, средняя величина счета, качество и вид обслуживания;

- характеристики целевой аудитории (время и частота посещений, лояльность именно этому заведению, цель посещения, удовлетворенность меню, уровнем обслуживания, соотношение цены-качества, причины посещения).

В рамках аналитического раздела нами были проанализированы указанные параметры, но мы рекомендуем руководству ООО «Торговый дом» обратиться к услугам профессиональных, высококвалифицированных маркетологов, имеющих богатый опыт подобных исследований.

Таким образом, по результатам проведенных исследований будет выделена собственная уникальная ниша для существующего заведения, выделен наиболее привлекательный сегмент потребителей, на которые будут служить целевой аудиторией рекламного воздействия, сформирована концепция.

Конечно, в идеале это мероприятия нужно было осуществить до открытия заведения, но грамотная коррекция деятельности и стратегии развития предприятия актуальна и в настоящее время, поскольку будут выделены факторы, мешающие дальнейшему развитию заведения, а также рекомендации по устранению данных факторов.

Все эти сведения помогут разработать грамотную рекламно-имиджевую стратегию. К числу наиболее сильных конкурентов, значительно превышающих потенциал кафе-бара «Встреча» следует отнести такие заведения как «Фараон», «Таврический», «Асеновград», в целом ориентированные на другой статусный круг потребителей. В числе сильных сторон этих конкурентов можно назвать хорошо проработанный имидж, рекламную известность.

В связи с предполагаемым введением нового структурного подразделения мы рекомендуем предусмотреть в стратегии развития предприятия необходимость использования современных рекламных технологий, поскольку качественная реклама – один из наиважнейших факторов, оказывающий влияние на бизнес-параметры кафе-бара и его развитие. Популярность и авторитет любого заведения формируются благодаря своевременному грамотному размещению информации в СМИ, самыми передовыми из которых можно считать прессу, радио, телевидение и интернет. Постоянное освящение событий и мероприятий кафе-бара, интригующие подробности жизни тех или иных его завсегдатаев, секреты успеха владельцев – все это, безусловно, привлечет повышенный интерес к предприятию со стороны самой разной публики.

Стратегия развития и популяризации заведения включает в себя учет целевой аудитории, общую концепцию заведения, хорошее знание и применение законов рекламы. Естественно, наилучшим способом реализации данной стратегии является обращение к услугам профессионалов, которые проанализировав структуру заведения, разработают план эффективной рекламной кампании, способной обеспечить кафе-бар высокой репутацией и желаемой популярностью.

В ресторане развитие сферы рекламы гарантирует приток посетителей, а успешной она может считаться только в том случае, если постоянные посетители рекомендуют это заведение своим друзьям и знакомым.

Необходимо отметить, что ООО «Торговый дом» на этапе своего открытия использовал рекламу, но, по нашему мнению, данное направление деятельности предприятия не имело систематического характера, а первоначальной рекламы заведения не достаточно – нужно постоянно информировать потенциальных посетителей о существовании кафе-бара и том спектре услуг, который ждет их в заведении. Кроме того, необходимо постоянно публиковать новости, проводить яркие запоминающиеся акции: тогда клуб, кафе-бар, поскольку он осуществляет клубный бизнес, будет постоянным центром всеобщего внимания.

Мы считаем, что наружная реклама - самый эффективный и безотказный вариант быстрого продвижения продукта на рынок, особенно в случае продвижения предприятия общественного питания. Грамотное изготовление и размещение наружной рекламы – эффективный способ привлечения новых клиентов и повышения узнаваемости торговой марки.

Размещение наружной рекламы позволяет охватить львиную долю потребительского рынка, всех тех, кто выходит на улицы, пользуется общественным и личным транспортом. Мы предлагаем размещение информации о кафе-баре «Встреча» на всех видах наружной рекламы: рекламных щитах, широкоформатной печати и др. В настоящий момент кафе-

бар «Встреча» из всего арсенала средств наружной рекламы ограничивается только использованием вывески.

Очень эффективным средством является реклама на полноцветном видеозэкране на светодиодах повышенной яркости, расположенном у ТЦ «Оскол». Это единственный в г. Старый Оскол электронный видеозэкран Сити-формата. Он расположен в одном из самых оживленных районов города, центре деловой, культурной и торговой активности, излюбленное место отдыха горожан и гостей Старого Оскола. В зоне охвата видеозэкрана 3 крупных торговых комплекса, 2 супермаркета, кинотеатр, бизнес-центр, где находятся офисы более чем 100 различных фирм, и, конечно, центральная площадь, на которой проходят все массовые и культурные мероприятия города.

В Старом Осколе действует множество профессиональных рекламных агентств.

На наш взгляд, наиболее предпочтительно рекламное агентство «АРТ-Мастер», которое является агентством полного цикла и осуществляет производство видео-, аудиороликов, наружной рекламы все виды дизайна, разработку и проведение любой рекламной и PR-кампании. А также РА «Оскол-Имидж», предоставляющее перечень следующих услуг: изготовление наружной рекламы и монтаж, широкоформатная печать, полиграфия и дизайн, размещение рекламы, изготовление сувениров, гравировка, аэродизайн и др. услуги.

Необходимо обратить самое пристальное внимание на рекламу в Интернете. Очень современная форма рекламы, важная для развития ресторанного бизнеса – это может быть красивый, информационно насыщенный сайт, раскрутка и постоянное повышение уровня его посещаемости также входит в задачу специалиста по рекламе.

Можно заказать изготовление собственного сайта, а можно размещать иными способами сведения об организации. В Старом Осколе хорошо зарекомендовал интернет-портал Кавиком. Этот ресурс создан для обмена

информацией о городе Старый Оскол. Сайт содержит множество разделов (новости, статьи, погода, афиша, карта, работа, телефоны, магазины Старого Оскола, объявления), ориентированных на широкую аудиторию пользователей самых различных возрастов и социальных статусов. Он также может быть полезен не только старооскольцам, но и гостям города, которые захотят остановить свой выбор на каком-нибудь из кафе-баров Старого Оскола.

И, конечно, это всегда отмечают специалисты-маркетологи, лучшая реклама для подобного рода заведений в небольших городах — это довольный клиент. Существует негласное правило – «4/8». Оно означает, что недовольный гость способен увести восьмерых потенциальных клиентов, поскольку негативные эмоции чаще выплескиваются, чем позитивные, в то время как довольный клиент приведет только четырех. Следовательно, главное для хорошего продвижения предприятия себя на рынке — делать все, чтобы ваши гости всегда уходили от вас в хорошем настроении, что будет способствовать их многократному возвращению. Немалую роль в «раскрутке» ресторана играет «сарафанная реклама», когда информация о заведении передается из уст в уста.

Ещё одна рекомендация направлена на Следующий момент, на который мы рекомендуем обратить самое пристальное внимание – это уровень подготовки персонала. Следовательно, стратегия развития предприятия обязательно должна включать в себя различные аспекты кадровой политики заведения. Она должна включать в себя план повышения квалификации персонала, в том числе и за счёт заведения, если сотрудник работает длительное время в организации и хорошо себя зарекомендовал. Но самое главное, чтобы люди, которые обслуживают клиентов, излучали позитив.

Завершая исследование, хотелось бы подчеркнуть, мы предлагаем данные меры по совершенствованию стратегии развития ООО «Торговый дом» только в качестве рекомендаций, но расчёт эффективности предлагаемых мероприятий показал, что они могут способствовать оптимизации деятельности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении нашего дипломного исследования необходимо подвести его итоги. Стратегия - это система управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее преобразование в новое состояние, имеющих долгосрочный характер и определяющих направления формирования и развития организационного потенциала, способы осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ. На среднем и низовом уровнях управления стратегия дополняется и конкретизируется тактикой (краткосрочной стратегией), которая представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих оптимальный вариант решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств.

Стратегия включает в себя несколько элементов: систему целей, приоритеты распределения ресурсов и осуществления действий, правила, регламентирующие процесс реализации стратегии. Процесс выбора стратегии развития включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии, проведение анализа портфеля продукции (бизнесов), выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

На сегодняшний день не существует единой системы классификации стратегий. В то же время, в зависимости от основания, всего можно выделить четыре разновидности стратегий развития: роста, умеренного роста, сокращения, комбинированную.

ООО «Торговый дом» использует такую стратегию развития как стратегия роста, которая характерна для молодых фирм, стремящихся к лидерству. В целом, она обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ за счёт активного внедрения на новые рынки, диверсификации производства, постоянного осуществления нововведений. К критериям успешной стратегии развития предприятия принято относить следующие

показатели: соответствие ситуации в фирме с точки зрения как внутренних, так и внешних факторов, её собственных возможностей и устремлений; способность создать устойчивые преимущества в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе; повышение эффективности работы фирмы, что выражается как в росте прибыльности, так и в усилении деловой активности.

Стратегия ООО «Торговый дом» в целом может быть признана успешной, поскольку она в целом, за исключением некоторых недостатков, соответствует реальной ситуации на фирме и даёт относительные конкурентные преимущества кафе-бару «Встреча». Однако она имеет ряд недочётов, которые не способствуют улучшению работы фирмы.

Заведение имеет не самое удачное местоположение, не самый высокий рейтинг, но в целом отличается устойчивым положением и набором постоянных клиентов.

Организационная структура управления кафе-бара «Встреча» относится к линейно-функциональному типу и включает в себя все необходимые основные структурные элементы. В то же время, она нуждается в некотором обновлении за счёт введения в штат должности специалиста по рекламе и связям с общественностью, что предполагает существенную оптимизацию деятельности заведения и улучшение финансово-экономических показателей. SWOT-анализ показал, что ООО «Торговый дом» нуждается в совершенствовании стратегии развития. В ходе исследования нами был разработан рекомендации по совершенствованию стратегии развития предприятия.

Поскольку у кафе-бара «Встреча» отсутствует рекламно-имиджевая концепция, которая должна оказывать непосредственное влияние на стратегию развития предприятия, мы акцентировали внимание именно на этом вопросе. Такие меры как: введение должности специалиста по рекламе и связям с общественностью, проведение маркетинговых исследований, разработка новой имиджевой концепции и её реализация, повышение организационной культуры предприятия, активное взаимодействие в целях

выстраивания имиджевой политики с жителями микрорайона, возможное введение дополнительных услуг бара-кинозала, введение системы повышения квалификации персонала и стимулирования работников, благоустройство прилегающей территории и активная рекламная кампания, введение мероприятий по стимулированию сбыта повысят рейтинг предприятия и привлекут к нему новых клиентов. Расчёт эффективности рекомендуемых мероприятий показал, что проведение их является своевременным и эффективным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. - 7-е изд.; Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2011. — 496 с:
2. Абдразаков, Р.И. Интегративный подход к определению конкурентноспособности организации / Р.И. Абдразаков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011 - № 2. – С. 103-111.
3. Абдразаков, Р.И. Многокритериальный подход к оценке конкурентоспособности организаций / Р.И. Абдразаков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010 - № 2. – С. 11-15.
4. Абушенко, В.Л. Развитие // Новейший философский словарь. – Минск.: Изд-во В.М. Скакун, 2010.- С.562.
5. Агамирова,, Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично – ресторанном бизнесе / Е.В. Агамирова. – М.: Книжный мир, 2011, - 271 с.
6. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 400 с.
7. Артур, А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. 12-е изд.; Пер. с англ. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2011. — 928 с.
8. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. – М., 2012. – 200 с.
9. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 237 с.
10. Белогуров, В.П. Основы управления / В.П. Белогуров. – Харьков. – «Консум». – 2009. – 240 с.
11. Богушева, В.И. Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров: Учебное пособие / В.И. Богушева. - М.: Высшая школа, 2011. – 81 с.

12. Бородина, В.В. Ресторанный, гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент / В.В. Бородина. - Москва, 2012. – 124 с.
13. Булава, И.В. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия / И.В. Булава. – М.: РИО МАОК, 2011. – 158 с.
14. Булышева, Т.С. Моделирование рыночной стратегии предприятия / Т.С. Булышева, К.А. Милорадов, М.А. Халиков. - М.: Российская экономическая академия имени Г. В. Плеханова, 2011. - 158 с.
15. Бурбах, Э. Н. Оценка предпринимательских стратегий на основе маржинального анализа: Учебное пособие / Э.Н. Бурбах. – Барнаул: Издат – во АГАУ, 2011. 76 с.
16. Бык, Ф.Л. Концептуальная модель управления развитием / Ф.Л. Бык, В.Г. Китушин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 4. – С. 112-118.
17. Вашко, Т.А. Разработка стратегии развития организации / Учебно-практическое пособие. Составители: Вашко Т. А., Григорьевская Т. В. – Красноярск, КГТЭИ, 2011. – 64с.
18. Вергилес, Э.В. Стратегическое планирование на предприятии / Э.В. Вергилес. - М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. 2012. – 21с.
19. Верховская, О.Р. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / О.Р. Верховская, О.П. Савичев. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 128 с.
20. Веснин, В.Р. Менеджмент. Учебник. – 3-е издание / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2011. – 512 с.
21. Вигман, С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах / С.Л. Вигман. – М.: Проспект, 2012. – 296 с.
22. Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент: матрица модулей, дерево целей / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. - М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2011. - 304 с.
23. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭкономистЪ, 2012. – 670 с.

24. Горденко, Г.В. Современные подходы к формированию организационной структуры управления компанией / Г.В. Горденко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 3. – С. 85-90.
25. Горностаева, А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А. Н. Горностаева; Брян. гос. техн. ун-т. - Брянск: Изд-во БГТУ, 2012. - 107 с.
26. Городилов, С.В. Проблемы и подходы к методическому обеспечению процесса формулирования стратегии на предприятии / С.В. Городилов, А.Д. Воробьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 5. – С. 20-28.
27. Грузинов, В.П. Экономика предприятия и предпринимательства / В.П. Грузинов. – М.: СОФИТ, 2011. - 327 с.
28. Девяткин. Е.А. Теория и практика конкуренции / Е.А. Девяткин. – М.: ЕАОИ, 2012. – 232 с.
29. Депаффилис, Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании / Д. Депаффилис. - М.: Олимп-Бизнес, 2011. - 960 с.
30. Джексон, Т.Л. Как заставить стратегию работать / Т.Л. Джексон, Кантри Хосин. – М.: Институт комплекс. стратег. иссл., 2011. – 248 с.
31. Долгоруков, А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегем, воплощение / А.М. Долгоруков. - М.: ООО «1С-Публишинг», 2011. - 367 с.
32. Евченко, М.А. Конкуренция и конкурентный анализ: Метод. указания к практ. занятиям / М.А. Евченко. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. - 56 с.
33. Егунова, Н.В. Классификация факторов роста и развития предприятий на основе естественной и рациональной моделей [Текст] / Н.В. Егунова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011 - № 1. – С. 12-18.
34. Ефимова, О.П. Экономика общественного питания: Учеб. пособие / О.П. Ефимова. – М.; 2011, - 149 с.

- 35.Жариков, В.В. Теория и методология эффективного развития промышленных предприятий в конкурентных условиях / В.В. Жариков, С.Е. Белова и др.. - М.: Изд-во Машиностроение-1, 2012. - 96 с.
- 36.Желпова, К.В. Оценка размещения предприятий общественного питания / К.В. Желпов, А.К. Осипов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015 - № 1. – С. 73-82.
- 37.Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Юристъ, 2012. – 416 с.
- 38.Зайцева, Т.Ю. Технология формирования и оценки политики коммуникаций предприятия / Т.Ю. Зайцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014 - № 2. – С. 117-122.
- 39.Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебное пособие / Н.И. кабушкин, Г.А. Бондаренко. - М.: Инфра – М, 2011. – 226 с.
- 40.Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2012.
- 41.Ковалёв, А.И. Реализация стратегического намерения / А.И. Ковалёв // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010 - № 2. – С. 16-24.
- 42.Котлер, Ф. Маркетинг / Ф. Котлер. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2011 . – 128, 299 с.
- 43.Кравченко, П.П. История развития и основные факторы финансово-экономического кризиса в России в конце 2008 – начале 2009 гг. / П.П. Кравченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - № 2. – С. 35-56.
- 44.Кулешова, А. Б. Конкуренция в вопросах и ответах: Учеб. пособие / А.Б. Кулешова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. - 256 с.
- 45.Кулешова, А. Б. Шпаргалка по конкуренции: учеб. пособие / А.Б. Кулешова. — М.: ТК Велби, 2015. — 32 с.
- 46.Курс для магистров / Сост.: Васильев С. В.; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Новгород – Падерборн – Готланд, 2010. – 171 с.

47. Кэмпбелл, Д. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2011. – 336 с.
48. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; Пер. с фр. - СПб.: Питер, 2011. - 800 с.
49. Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие / В.И. Ляско. - М.: МАДИ ГТУ, 2012. - 276с.
50. Мардас А.Н. Лекции по стратегическому менеджменту / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева. – СПб.: Петербургский государственный университет путей сообщения, 2014. – 169 с.
51. Машон, Н.В. Методический подход к управлению имиджем предприятия / Н.В. Машон, Ю.А. Смирнов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014 - № 2. – С. 80-81.
52. Минцберг, Г. Школы стратегий: Под общ. ред. Ю. Каптуревского / Г. Минцберг. - СПб. : Питер. , 2012. – 330 с.
53. Парахина, В.Н. Методы анализа социальной сферы организации как этап стратегического менеджмента / В.Н. Парахина, С.Н. Калюгина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 5. – С. 74-77.
54. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 8-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2011. – 448 с.