

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ З.А. Васильева

«___» _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.– Менеджмент

Совершенствование методов стратегического управления в организации
(на примере ООО«БЕЛЛИНИ»)

Руководитель	_____	канд. экон. наук., доцент	Э.В. Степанова
Выпускник	_____		М.В. Пахомова
Нормоконтролер	_____	ассистент	Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ З. А. Васильева

« ____ » _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Пахомовой Маргарите Владимировной

Группа ЗУБ 14-05 Направление 38.03.02. Менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование методов стратегического управления в организации (на примере ООО«БЕЛЛИНИ»)

Утверждена приказом по университету № 6143/с от 08.05.19

Руководитель ВКР: Степанова Элина Вячеславовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР:

Совершенствование методов стратегического управления в организации

Перечень разделов ВКР:

1. Стратегический анализ положения ООО «БЕЛЛИНИ» на ресторанном рынке г.Красноярска
2. Анализ стратегического управления ООО «БЕЛЛИНИ»
3. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию методов стратегического управления ООО «БЕЛЛИНИ»

Перечень графического материала

Таблицы, рисунки, диаграммы

Руководитель ВКР _____ Э. В. Степанова

Задание принял к исполнению _____ М.В Пахомова

« ____ » _____ 2019 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме Совершенствование методов стратегического управления (на примере ООО «БЕЛЛИНИ») содержит 114 страниц текстового документа, 118 использованных источников.

УПРАВЛЕНИЕ, РЕСТОРАН, КЛИЕНТ, ФИНАНСЫ, ПЕРСОНАЛ, КОНКУРЕНЦИЯ, СТРАТЕГИЯ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект бакалаврской работы – ООО «БЕЛЛИНИ».

Цели исследования:

- изучить теоретические аспекты стратегического управления;
- провести анализ деятельности и стратегического управления ООО «БЕЛЛИНИ»;
- разработать рекомендации и мероприятия по решению поставленных проблем на предприятии.

Для того, чтобы повысить рейтинг конкурентоспособности предлагается реализовать комплекс интересных для интеллектуальных людей мероприятий. Данные мероприятия разработаны именно с учетом специфики и направленности ресторана, предлагается: 0,5% от чека в фонды развития одарённых детей, организовать мини молекулярный бар-лабораторию для интеллектуалов, внедрить систему клубных карт с накопительной системой бонусов, принять участие в рейтинге Resto, а также нанять специалиста по продвижению ресторана.

В результате внедрения данных мероприятий увеличится численность работников ресторана на 3 человека (специалист по молекулярным коктейлям, специалист по крио-мороженому, специалист по продвижению); повысится проходимость ресторана в целом на 10%; повысится объем выручки основного ресторана соответственно на 10% (при неизменном среднем чеке основного ресторана); будет получена дополнительная выручка за счет реализации нового оригинального меню (молекулярных коктейлей и крио-мороженого) в сумме 4,128 млн. руб., чистая прибыль в целом по ресторану повысится на 29,48%, а рентабельность продаж на 1,74%. Главное, что реализация данных мероприятий в конечном итоге приведет к повышению конкурентоспособности ресторана «БЕЛЛИНИ».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 Стратегический анализ положения ООО «БЕЛЛИНИ» на ресторанном рынке г.Красноярска.....	8
1.1. Анализ внешней среды ООО «БЕЛЛИНИ»	8
1.2. Оценка конкурентоспособности компаний на рынке ресторанного бизнеса	17
1.3. Анализ потребителей услуг ресторанов.....	20
2. Анализ стратегического управления ООО «БЕЛЛИНИ».....	29
2.1. Анализ внутренней среды ООО «БЕЛЛИНИ»	29
2.2. Организация стратегического управления предприятием	43
2.3. Оценка методов стратегического управления ООО «БЕЛЛИНИ»	64
3 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию методов стратегического управления ООО «БЕЛЛИНИ»	72
3.1 Рекомендации и мероприятия по решению поставленных проблем на предприятии	7
3.2 Разработка совершенствования методов стратегического управления ООО «БЕЛЛИНИ»	77
3.3 Реализация представленных мероприятий	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	95
Список использованных источников	107
ПРИЛОЖЕНИЯ А- Г	108-112

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В современных условиях чрезвычайно важным для каждого предприятия является правильное определение результативности его функционирования. Особенную роль в данном случае играет персонал предприятия, поскольку он способен влиять не только на количественные, но и на качественные результаты деятельности организации. Именно трудовые показатели и характеризуют результативность деятельности работников организации, а их планирование и анализ проводятся с целью осуществления постоянного контроля за ходом выполнения плана по труду и заработной плате и выявления внутренних резервов повышения эффективности производства.

Сегодня нет единого подхода к измерению эффективности трудовой деятельности работников. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала и управления в том числе тесно связаны с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием организации.

Об актуальности темы свидетельствует, в частности, тот факт, что результаты деятельности предприятия в значительной степени определяются эффективностью трудовой деятельности. Поскольку в современных сложных условиях ведения хозяйства работодателю необходимо иметь наиболее полную и достоверную информацию о деятельности всех подразделений, то существует необходимость в разработке системы трудовых показателей, которая бы комплексно характеризовала не только функциональные аспекты деятельности персонала, но и трудовой потенциал предприятия. Современный этап развития общества характеризуется наукоемкостью, мобильностью, ускоренным развитием технологий, активным внедрением разного рода инноваций, потому система трудовых показателей должна быть приспособленной к динамическому развитию как предприятий так и быть открытой и адаптивной к современным изменениям.

Особенности процесса управления рассмотрены в работах Бабосов Е. М., Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Новоятлев М.А. и др.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию методов стратегического управления (на примере ООО «БЕЛЛИНИ»).

Для достижения цели исследования были поставлены такие задачи:

- провести стратегического управления ООО «БЕЛЛИНИ»;
- провести анализ методов стратегического управления ООО «БЕЛЛИНИ»
- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию методов стратегического управления ООО «БЕЛЛИНИ».

Объект исследования – ООО «БЕЛЛИНИ» .

Предмет исследования - процесс стратегического управления.

Методы исследования: анализ, синтез, сравнения, описания, расчетный, графический анализ.

Практическая значимость дипломного проекта состоит в разработке рекомендаций по усовершенствованию методов стратегического управления ООО «БЕЛЛИНИ».

Структура и объем работы. Выпускная квалифицированная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

1 Стратегический анализ положения ООО «БЕЛЛИНИ» на ресторанном рынке г.Красноярска

1.1. Анализ внешней среды ООО «БЕЛЛИНИ»

Ресторанный рынок города Красноярска является примером локального рынка. Он обладает собственной спецификой, сформированной благодаря его участникам. Для продвижения своих услуг каждый из них в той или иной степени использует различные рекламные технологии.

Согласно данным поисковой системы 2GIS, на июнь 2016 года, в городе Красноярске функционирует 261 заведение ресторанного типа. Это указывает на существование в городе большой конкуренции, а значит, необходимости в использовании различных рекламных коммуникаций, которые могут быть применимы для продвижения организаций. Рассмотрим на примеры применения данных коммуникаций.

Заведения премиум-сегмента города Красноярска используют минимальное количество рекламы. Основное направление их коммуникаций – работа с постоянными клиентами, формирование лояльности. Например, ресторан «Bistrot de Luxe Home», который входит в ресторанный холдинг «Bellini Group», формирует список своих постоянных клиентов, который учитывает их предпочтения (что традиционно заказывает, место, где любит сидеть), поэтому, когда клиент посещает заведение, то его особенности уже известны официанту. В качестве средств рекламы заведение использует экраны, которые размещены во всех заведениях сети «**Bellini Group**» на данных экранах транслируются имиджевые ролики ресторана. Небольшая рекламная активность к данному сегменту обусловлена небольшим количеством ресторанов и узкой целевой аудиторией. Поэтому массовая реклама данных заведений нецелесообразна.

Наибольшая конкуренция существует в сегменте ресторанов среднего класса, так как их в городе Красноярске наибольшее количество. Это заведения,

чей средний чек составляет 1000 – 800 рублей на человека. Данные заведения используют различные каналы коммуникации для сообщения о своем заведении. В данном случае, для рекламы используются различные каналы – Интернет (порталы newslab.ru, redom.ru, krsk.sibnovosti.ru), радио. Активно используется печатный журнал «Выбирай», который распространяется в различных заведениях города Красноярска. Однако необходимо отметить, что эффективность таких каналов не всегда оказывается оправданной. Например, публикация в журнале «Выбирай» гарантирует, что заведение будет размещено совместно со своими конкурентами, а это означает, что предлагаемый контент должен быть отличным от других. Но многие заведения ограничивают свои рекламные сообщения на перечислении того, какая в заведении имеется кухня, о наличии банкетного зала и так далее. Уникальные особенности не всегда обозначаются в рекламных сообщениях, а это означает, что у потребителя не будет причины выбрать это заведение.

Зачастую, основной рекламой становится не само заведение, а мероприятия, которые проходят в его рамках. Например, баварский клубный ресторан-пивоварня Maximilian's в своих рекламных коммуникациях, в первую очередь, говорит о мероприятиях-концертах, которые проходят в ресторане.

Отдельным направлением необходимо выделить заведения сегмента «рестораны быстрого обслуживания». Рынок города Красноярска активно развивается в данном направлении, так как подобные заведения отличаются низким средним чек, что особенно актуально в период экономического кризиса.

Кроме того, на рынок город не зашел основной мировой конкурент – ресторан быстрого питания «Макдональдс», а это означает, что местным участникам рынка необходимо нарабатывать свою лояльную аудиторию. С этим связано увеличение рекламных бюджетов, которые затрачиваются на продвижение подобных заведений на рынке города Красноярска. Ярким примером является сеть ресторанов быстрого питания «Big Yorker», которая входит в ресторанный холдинг «Комплекс ресторанов «Красноярск». «Big Yorker» открылся в 2013 году и к июню 2016 года имеет уже 10 заведений в

городе Красноярске. Открытие заведения сопровождалось массовой рекламной кампанией, которая включала реклама на радио, наружную рекламу, печатную рекламу. На сегодняшний день ресторан осуществляет продвижение с помощью проведения различных акций. Для информирования потребителей об акциях используется печатная реклама в журналах, социальные сети, а также раздача рекламного материала в рамках заведения. Однако не все рестораны общественного питания обладают крупными бюджетами на свое продвижение. В городе Красноярске активно развиваются небольшие заведения, ориентированы на молодежную аудиторию. Данные заведения для своего продвижения используют социальные сети технологию кросс-промо, то есть совместного с другой компанией продвижения. Например, кафе быстрого питания «БургерКит», расположенный в торговом комплексе «Квант» для своего продвижения использует социальные сети. По состоянию на июнь 2016 года, число подписчиков в социальные сети «Вконтакте» составляет 910 человек, а в «Instagram» – 3369 человек. В социальных сетях регулярно публикуется информация о новостях заведения, проводятся конкурсы.

ООО «БЕЛЛИНИ» разрабатывает Мобильное приложение, которое станет заменой Бонусной карты Bellini group.

Можно сделать промежуточный вывод, что на рынке города Красноярска существует большое количество заведений, которые относятся к категории «ресторан», а это означает, что существует и большая конкуренция в данной категории.

Для своего продвижения рестораны класс «Премиум» активно используют программы по работе с постоянными клиентами, потом как они являются сформированной целевой группой.

Рестораны класса «Средний» и «Эконом» активно используют рекламу, которая распространяется с помощью радио, Интернет и печатной продукции. Однако данная реклама работает только в том случае, если она отличается от рекламного сообщения конкурентов. Еще одним средством привлечения

аудитории является организация различных мероприятий, которые интересны целевой аудитории и смогут привлечь их в заведение.

Рестораны быстрого обслуживания крупных сетей активно используют прямую рекламу для собственного продвижения. Небольшие авторские проекты не обладают крупными бюджетами на продвижение, поэтому используют только социальные сети и кросс-промо.

В рамках Интернета большую роль играют социальные сети, а также различные форумы, где желающие могут оставить свой отзыв о том или ином заведении. Данные отзывы могут быть использованы как средства для анализа деятельности компании, а также как дополнительная реклама, в случае, если отзыв положительный. Популярностью пользуется и блогосфера, то есть работа с местными (локальными) блоггерами, которые проживают на той же территории и могут оказывать воздействие с помощью собственных отзывов о заведениях.

Традиционные средства продвижения отличаются снижением эффективности, а это означает, что владельцам бизнеса необходимо искать новые и интересные подходы по продвижению своих ресторанов. Так, например, телевидение в меньшей степени воспринимается потенциальной аудиторией. Если потребители отмечают, что не получают информации о новых заведениях с помощью данного канала, то значит, что это канал работает недостаточно эффективно. Единственным традиционным каналом, который отметили респонденты, остается радио. Немаловажным фактом является и то, что радио часто используется для продвижения заведения общественного питания, поэтому участники анкетирования и выделили его.

Нестабильная экономическая ситуация требует тщательного подхода к выбору средств рекламы, так как экономия может осуществляться, в том числе, за счет снижения затрат на рекламу. Это подталкивает владельцев бизнеса к поиску более дешевых средств рекламы (например, социальные сети, кросс-промо).

Важную роль в процессе продвижения любого ресторана играет определение его концепции, отличительной особенности от конкурентов. Это говорит о том, что в современной рекламе недостаточно говорить о том, что в заведении вкусная еда. Человеку необходимо что-то еще, что будет заставлять его вновь приходить в данное заведение.

Локальный рынок – это рынок с высокой конкуренцией, на котором могут одновременно существовать как местные, так и федеральные игроки, поэтому разработка рекламной концепции требует учета особенностей территории, на которой он находится. Например, если речь идет о сибирском городе Красноярске, то в качестве особенности продвижения могут быть использованы местная кухня, природа, исторические реалии.

Анализ рекламных коммуникаций компаний на ресторанном рынке города Красноярска позволил сделать вывод, что данный рынок отличается повышенной конкуренцией, что делает потребность в продвижении необходимой. Использование рекламных средств зависит от специфики ресторана – «Премиум» – сегмент направлен на работы с постоянными клиентами, рестораны средней категории - на привлечение новых с помощью акций и мероприятий, а рестораны эконом-сегмента и рестораны быстрого обслуживания – на массовую рекламу, в случае наличия рекламного бюджета, либо использования нетрадиционных средств продвижения, например, социальных сетей.

Для эффективного проведения анализа внешней среды следует разделить внешнюю среду на 2 уровня: среду косвенного воздействия (макросреда, общая среда) и среду прямого воздействия (микросреда, конкурентная среда).

В целом, анализ внешней конкурентной среды проведен при помощи Pest-анализа, представленного в таблице 1.

Для анализа среды косвенного воздействия используют PEST-анализ - маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

влияния на организацию по шкале:

3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;

направленности влияния по шкале:

«+1» - позитивная, «-1» - негативная.

4-я сила – сила потенциальных производителей аналогичной продукции.

5 – сила – сила производителей товаров-заменителей.

Таблица 1 – PEST-анализ факторов среды косвенного воздействия ООО «БЕЛЛИНИ»

Факторы среды	Оценки		
	влияния на организацию	направленности влияния	Интегральная
1	2	3	4= ст.2хст.3
Политические (P)			
Политическая ситуация	3	-1	-3
Изменение законодательства	2	+1	+2
Государственное влияние на отрасль	1	+1	+1
Уровень развития правового регулирования экономики	1	+1	+1
Налоговая политика	2	-1	-2
Итого			
Экономика (E)			
Общая характеристика экономической ситуации	3	+1	+3
Курс национальной валюты	3	-1	-3
Уровень инфляции	2	+1	+2
Инвестиционный климат в отрасли	1	-1	-1
Итого			
Социум (S)			
Демографические изменения	1	-1	-1
Уровень безработицы	1	-1	-1
Отношение к труду и отдыху	2	-1	-2
Социальная мобильность населения	2	-1	-2

Продолжение таблицы 1

Активность потребителей	3	-1	-3
Итого			
Технология (Т)			
Развитие производственных технологий	1	+1	+1
Развитие Интернета и прочих дополнительных каналов связи	1	+1	+1
Уровень автоматизации производства	1	+1	+1
Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)	1	+1	+1
Итого			-5

Обобщение результатов оценки факторов внешней среды ближнего окружения ООО «БЕЛЛИНИ» показано на рисунке 1.



Рисунок 1 – Обобщение результатов оценки факторов внешней среды ближнего окружения ООО «БЕЛЛИНИ»

Суммарное число баллов составило -5. Наибольшее влияние на предприятие оказывает сила потенциальных производителей аналогичной продукции, наименьшее – сила влияния поставщика.

Завершить анализ внешней среды необходимо проведением SWOT-анализа.

На основе факторов внешней среды проведен SWOT-анализ ООО «БЕЛЛИНИ» в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT-анализ ООО «БЕЛЛИНИ»

Сильные и слабые стороны	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	<p>1.Повышение посещений населением города (количество потенциальных посетителей).</p> <p>2. Рост уровня доходов населения.</p> <p>3.Положительная репутация ресторана в городе.</p> <p>4. Расширение бизнеса</p> <p>5.Расширение ассортимента реализуемой продукции</p>	<p>1.Нестабильная экономическая ситуация в стране.</p> <p>2.Падение среднедушевых денежных доходов населения.</p> <p>3. Рост безработицы.</p> <p>4. Снижение численности населения, падение рождаемости.</p> <p>5. Рост цен на продукты</p> <p>6. Сбои в поставках продукции.</p> <p>7.Появление новых предприятий общественного питания</p>
Сильные стороны (S)	Возможности-сильные стороны	Угрозы-Сильные стороны
<p>1. Ресторанный формат заведения (комплексное предоставление услуг)</p> <p>2. Большая площадь ресторана.</p> <p>3.Выгодное месторасположение ресторана.</p> <p>4.Высокая квалификация персонала</p> <p>5.Хорошие взаимоотношения с поставщиками</p> <p>6. Высокое качество услуг</p> <p>7.Адекватное соотношение «цена-качество»</p> <p>8.Широкий ассортимент напитков</p>	<p>Стратегия проникновения на рынок (увеличение объемов продаж) за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - новых видов блюд и напитков с высоким качеством, не представленных у конкурентов; - за счет повышения платежеспособности покупателей (сегмент потребителей сместить в сторону среднего и премиум-класса); -повышения конкурентоспособности 	<p>Внедрение новых кулинарных проектов с малыми затратами и высокой рентабельностью продаж, что важно в условиях малого объема собственных денежных средств предприятия, уменьшение емкости рынка, используя высокую квалификацию персонала, существующий запас финансовой прочности и высокий уровень управления. Удержать покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве услуг, широком ассортименте блюд и напитков, новых проектов и наличии специальных акций и бонусов</p>
Слабые стороны (W)	Возможности - слабые стороны	Угрозы-Слабые стороны

Продолжение таблицы 2

<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток собственных средств. 2. Недостаточная рекламная политика. 3. Недостаточно высокая система мотивации персонала 4. Высокая текучесть кадров 5. Нехватка квалифицированного персонала 6. Нет в социальных сетях. 7. Продвижение развито слабо, отсутствуют системы скидок, бонусов 	<p>Недостаточная рекламная политика, слабая представленность в социальных сетях и отсутствие специальных акций, систем бонусов и скидок не дает предприятию занимать высокие доли рынка и верхние позиции в рейтинге конкурентов</p>	<p>Недостаточность собственных средств – все это может привести к выходу из отрасли. Падение доходов населения за счет роста безработицы может привести к снижению покупательской способности, высокий уровень цен ухудшает конкурентную позицию. Отсутствие уникальных и экзотических продуктов и напитков у поставщиков приводит к сбоям поставок и замене меню ресторана</p>
---	--	---

Таким образом, для минимизации рисков предприятий общественного питания необходимо снизить затраты на покупку сырья путем приобретения российских аналогов по более низкой цене, оптимизировать запасы сырья путем их сокращения, а также, если это возможно, свести к минимуму торговую наценку, может быть даже изменить формат предприятия питания, например, особую популярность набирают такие предприятия, как мобильный стритфуд, видеоигровой бар, антикафе, кафе-гамак, шоу-рум и т.д., которые будут пользоваться большим спросом населения, а также разработать меры по управлению рисками и провести их анализ.

По результатам SWOT-анализа можно заключить, что ресторан «БЕЛЛИНИ» обладает уникальной концепцией. Предлагает посетителям приемлемые цены и высокий уровень обслуживания. Вместе с тем, у заведения слабо развит маркетинг и система продвижения, и в отличие от конкурентов, нет скидочных программ и клубных карт. Однако, заведение может повысить своё превосходство путем организации оригинальных предложений, событий и проектов на базе ресторана, внедрения бонусной программы. Для этого необходимо будет использовать новейшее оборудование и внести некоторые изменения в меню ресторана, сделав его более оригинальным. Основной акцент

следует сделать на систему продвижения и повышение оригинальности заведения.

1.2 Оценка конкурентоспособности компаний на рынке ресторанного бизнеса

Анализ среды прямого воздействия рекомендуется проводить по следующим направлениям:

Конкуренты (прямые конкуренты, производители товаров-заменителей, потенциальные конкуренты). Мы сделали таблицу по сравнительной оценке исследуемого предприятия с конкурентами. Параметры следует выбрали самостоятельно, не менее 5-7. Затем по этим параметрам оценили предприятия по рекомендуемой 10-балльной шкале. Для более точного измерения конкурентоспособности можно использовать еще и весовые коэффициенты.

Таблица 3 – Сравнительный анализ конкурентов ООО «БЕЛЛИНИ»

Параметры	ООО «БЕЛЛИНИ»	Конкуренты		
		berrywood family	КР Красноярск	В.В.Владимиров и ко
Цена	4	5	4	3
Качество	5	5	5	4
Доступность	4	4	5	4
Ассортимент	4	5	1	5
Культура обслуживания	5	4	1	4
Итого	4,4	4,6	3,2	4

Многоугольник конкурентоспособности ООО «БЕЛЛИНИ» и его конкурентов показан на рисунке 2.

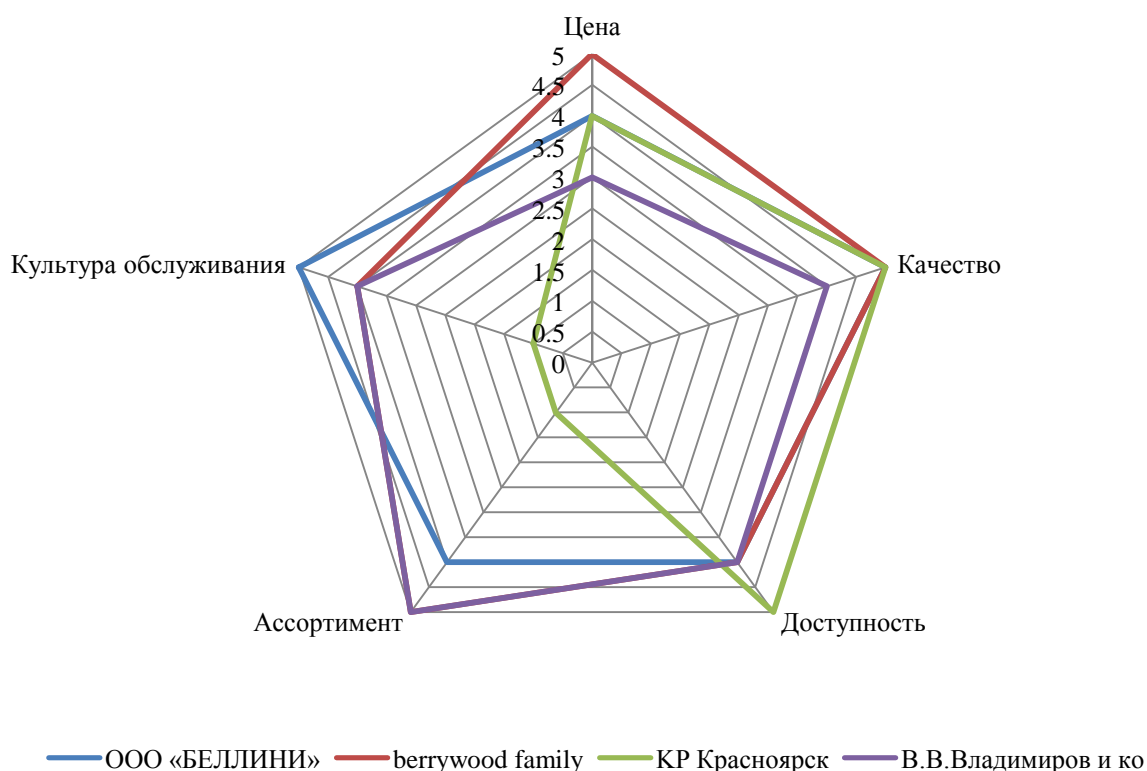


Рисунок 2 – Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, проанализировав основные свойства конкурентов можно сделать вывод, что ООО «БЕЛЛИНИ» может на должном уровне отстаивать свои права на рынке.

Таблица 4 – Конкурентоспособность ООО «БЕЛЛИНИ» и ее конкурентов

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА	ВЕС	ООО «БЕЛЛИНИ»	Компании-конкуренты	
			1	2
имидж компании	0,2	9/2	10/2	3/0,6
финансовое положение	0,15	8/1,6	10/1,5	5/0,75
размер ресторана	0,05	9/0,45	10/0,5	5/0,25
способность быстро реагировать на изменяющиеся условия	0,15	7/1,05	9/1,35	3/0,45
время нахождения на рынке	0,05	9/0,45	10/0,5	9/0,45
соотношение цена качество	0,1	9/0,9	9/0,9	7/0,7
размер ассортимента	0,15	10/1,5	9/1,35	4/0,6
отсутствие затрат на маркетинг	0,15	9/1,35	9/1,35	5/0,75
общая взвешенная сумма	1	9,3	9,45	4,55

Оценка конкурентной позиции организации и привлекательности отрасли производится с использованием экспертно-балльных методов оценивания. В ходе оценки выявляется перечень факторов, наилучшим образом характеризующих конкурентную позицию компании с учетом отраслевой специфики, каждому фактору присваивается вес и балльная оценка интенсивности проявления фактора в организации по шкале от 1 до 5 указана на таблица 5.

Таблица 5 – Оценка конкурентной позиции и привлекательности отрасли

Фактор конкуренции	Характеристика отрасли, которая обуславливает проявление факторов конкуренции	Оценка
Внутренняя конкуренция	1. Явное преимущество среди остальных игроков 2. Спрос быстро увеличивается 3. Продукция не дифференцирована	2 3 4 Ср. значение 3
Поставщики	1. Высокая концентрация поставщиков 2. Важность отрасли для поставщиков 3. Высокая концентрация потребителей	1 2 2 Ср. значение 2,25
Покупатели	1. Средняя концентрация потребителей 2. Узкая линейка предлагаемых объектов 3. Проекты имеют большое значение для покупателя 4. Высокая информируемость о проектах	4 5 4 4 Ср. значение 4,25
Товаро-заменители	1. Выгодное соотношение цена - качество 2. Активность производителей	3 2 Ср. значение 2,6
Потенциальные конкуренты	1. Высокая привлекательность для потенциальных конкурентов 2. Высокие входные барьеры в отрасль	3 3 Ср. значение 3

Оценка угроз со стороны товарозаменителей низкая. Стоимость товарозаменителей не выгодная, а активность производителей товарозаменителей несильна. Оценка потенциальным конкурентам – средняя.

Отрасль для новых конкурентов привлекательна, но их активность слабо проявляется.

Таблица 6 – Факторы, определяющие конкурентное преимущество ООО «БЕЛЛИНИ»

Факторы, определяющие конкурентное преимущество ООО «БЕЛЛИНИ»			
Доля рынка	Малая	0123456	Большая
Качество продукта	Низкое	0123456	Превосходное
Стадия жизненного цикла продукта	Поздняя	0123456	Ранняя
Цикл замены продукта	Переменный	0123456	Фиксированный
Приверженность потребителей	Низкая	0123456	Высокая
Использование производственных мощностей у конкурентов	Минимальное	0123456	Максимальное
Технологическое know-how	Малое	0123456	Большое
Степень вертикальной интеграции	Низкая	0123456	Высокая
Прочие:	-	0123456	-

Среднее = - 2,875

Проанализировав данные полученные в ходе составления таблицы, можно сделать вывод, что в целом предприятием ООО «БЕЛЛИНИ» имеет высокую конкурентоспособность в сравнении с основными конкурентами.

1.3 Анализ потребителей услуг ресторанов

В рамках данного исследования нами был использован такой метод как анкетирование, который основывается на создании анкетного листа, содержащего различные вопросы по теме исследования.

Проведение анкетирования – это процесс, которые включает в себя следующие этапы: выборка аудитории, составление анкетного листа,

непосредственное проведение самого анкетирования, анализ полученных данных и подведение итогов.

Цель проведения исследования: определения рекламных каналов, выделяемых жителями города в качестве каналов распространения информации о ресторанах города Красноярска.

В рамках данного исследования выборка респондентов составила 200 человек – 100 мужчин и 100 женщин. В разделении по гендерному признаку не было сделано преимуществ, так как и мужчины и женщины могут являться посетителями ресторанов. Возраст респондентов – 18-55 лет. Географический признак – жители города Красноярска.

В анкете (Приложение В) используются вопросы закрытого (с выбором варианта ответа из числа предложенных) и открытого типа (без предоставления вариантов ответа). В рамках данного исследования были использованы вопросы каждого типа. Среди вопросов закрытого типа были использованы альтернативные вопросы (дихотомические с вариантами «да» и «нет»), вопросы многовариантного выбора (с несколькими вариантами ответа) и шкального типа (с введением оценочной шкалы).

В качестве каналов распространения анкет были использованы университет, офисные центры, фитнес залы, а также 40% анкет были заполнены заочно с использованием социальных сетей.

Дата проведения исследования – апрель 2019 года.

Полученные результаты исследования позволяют сделать вывод, что ресторанный рынок города Красноярска является востребованным рынком, так как более половины опрошенных (62%) определили себя как пользователей данного рынка.

По посещаемости ресторанов лидируют ответы «1 раз в месяц» (39%) и «2-3 раза в месяц» (26%). Данный результат говорит о том, что рестораны не являются организацией с высокой частотой посещаемости, однако это указывает на тщательность выбора потребителей заведения. А это означает

высокую конкурентную борьбу, так как привлечь клиента, пусть и раз в месяц, хочется каждому заведению.

В следующем вопросе открытого типа респондентам было предложено отметить свои любимые рестораны в городе Красноярске. Важным выводом для данного исследования является тот факт, что выбранный для анализа ресторан «БЕЛЛИНИ» назвали многие из респондентов. Данный факт указывает на высокую популярность данного заведения. Среди заведений лидерами стали «Свинья и бисер», «Булгаков», «Rasputin» и «Trattoria Formaggi». Примечательно, что данные заведения входят в три крупнейших ресторанных холдинга города Красноярска – Bellini Group (лидер – «Свинья и бисер» и «Trattoria Formaggi»), BerryWood Family («Булгаков») и «В.В. Владимиров и Ко» («Rasputin»). Данный факт подтверждает тезис о том, что большей популярностью пользуются заведения, входящие в ресторанные холдинги, а не небольшие индивидуальные проекты.

Данные заведения отличаются активными рекламными коммуникациями, так, например, у каждого холдинга есть свои аккаунты в социальных сетях, которые используются для их продвижения.

В качестве дополнительного средства продвижения используется печатная реклама (в журнале «Выбирай»), раздаточный материал в самих заведениях, реклама на радио.

Следующий вопрос был разработан для определения тех характеристик, на которые потребитель обращает внимание при выборе того или иного заведения. Лидирующими характеристиками были выбраны «концепция заведения» (20%), «приемлемые цены» (19%), «предлагаемая кухня» (14%). Примечательно, что кухня – как основная составляющая заведения не была выбрана в первую очередь. Лидирующее положение заняла характеристика «концепция заведения», что указывает на избирательность современных потребителей. В современном обществе потребителю недостаточно только хорошей кухни, ему необходима какая-то особенность, которая будет отличительной для данного заведения. Например, особенностью заведения

«Баран и бисер» является не только восточная кухня, но и соответствующий интерьер, который включает, например, традиционный тандыр, традиционную посуду, одежду персонала и так далее. Всё это и составляет концепцию заведения. Барная стойка, оформленная как книжные полки, мистическая раковина, в которой установлено зеркало, и человек не видит свои руки, когда их моет, салфетки с текстами произведений Булгакова – всё это составляет единую концепцию еще одного лидера – бара-ресторана «Булгаков». Результаты исследования демонстрируют, что единая концепция положительно сказывается на популярности заведения, повышает его рейтинг.

Стоит также отметить, что только 10% опрошенных отметили, что для них важна информация, которую они получают из рекламы. Данный факт говорит о том, что прямая реклама (которую подразумевали респонденты) становится менее эффективной, а это означает, что владельцам бизнеса необходимо искать новые способы продвижения своих организаций. Например, большой популярностью, в последнее время, пользуется реклама в социальных сетях. Данная реклама не всегда воспринимается в качестве рекламы, а это означает, что и отношение к ней более лояльное. Использование различных блоггеров, которые имеют большую аудиторию подписчиков, становится новым средством рекламы. В городе Красноярске имеются несколько блоггеров, которые специализируются на написании отзывов о заведениях общественного питания. Например, Resto.man – это никнейм аккаунта в социальной сети Instagram, который посвящен независимой оценке заведения общественного питания. По состоянию на май 2016 года на это аккаунт подписаны 8700 человек, а эта потенциальная аудитория, которая формирует свое мнение о том или ином заведении с обращением к публикуемым отзывам. Данный факт указывает на то, что в современном обществе прямая реклама теряет свою актуальность и популярность. Для продвижения компаний необходимо обращение к новым, более актуальным средствам.

Однако так как прямая реклама всё еще имеет место, следующий вопрос был посвящен каналам, с помощью которых потребитель узнает о ресторанах.

Лидером в данной части опроса стал «Интернет» (30%), что еще раз доказывает важную роль этого канала и необходимость использования его в своих рекламных коммуникациях.

Второе место с почти равным количеством голосов разделили «Сарафанное радио» (24%) и «Радио» (21%). Данный факт указывает на то, что среди традиционных каналов продвижения наиболее эффективным на сегодняшний день для продвижения заведения общественного питания является радио. Советы знакомых также являются важным фактором, а это означает, что каждому заведению необходимо нарабатывать свою базу постоянных клиентов, которые будут лояльны к ресторану, будут рекомендовать его своим знакомым.

Наиболее слабую позицию заняло «ТВ» (6%). Данный результат указывает на то, что этот канал постепенно теряет свои позиции, люди меньше смотрят телевизор, а значит, и меньше сталкиваются с рекламой, распространяемой с его помощью. Если учесть, что телевидение продолжает оставаться одним из дорогостоящих каналов, то можно сделать вывод, что в рамках нестабильной экономической ситуации нецелесообразно обращаться к данному направлению. Кроме того, телевидение в рамках локального рынка представлено небольшим количеством местных телеканалов, а это значительно снижает охват аудитории.

Вопрос номер «б» указал на то, что чуть меньше половины респондентов (43%) обращают внимание на отрицательные отзывы в сети Интернет. Это еще раз подтверждает тот факт, что Интернет является значимым каналом продвижения, поэтому необходимо использовать его в своих рекламных коммуникациях. Специалисту, который занимается продвижением заведения необходим постоянный мониторинг отзывов, которые публикуются в Интернете, предоставление обратной связи. Например, если появляется информация о том, что клиент получил плохое обслуживание в ресторане, специалист может оперативно связаться с ним и предложить моральную

компенсацию (например, в виде сертификата на бесплатный десерт в этом заведении).

Примечательно, что 46% респондентов отметили, что нестабильное экономическое положение в стране не повлияло на их посещение ресторанов. Конечно, можно сделать скидку на некоторую скрытность респондентов, так как не всем хочется признаваться в снижении качества своей жизни. Однако данная цифра всё равно говорит о том, что ресторанный бизнес продолжает быть востребованным. Более того, за время экономического кризиса были открыты ряд заведений, появляются нововведения, что говорит о том, что сфера продолжает развиваться. Например, ресторанный холдинг Bellini Group осенью 2015 года открыл еще один свой проект в городе Красноярске – семейный ресторан Mama's. Данный факт еще раз подтверждает отмеченный ранее тезис.

Следующая часть исследования была посвящена анализу известности ресторана «БЕЛЛИНИ». Больше половины респондентов (56%) отметили, что им не знакомо данное заведение. Это достаточно негативный показатель, так как ресторан существует уже более двух лет, а не является новичком на рынке. Данный результат указывает на то, что ресторан не обладает достаточным уровнем коммуникаций, которые могли бы обеспечить больший уровень осведомленности о заведении.

66% респондентов заявили, что никогда не посещали анализируемое заведение. Это также является достаточно плохим показателем, так как успешность любого ресторана напрямую зависит от его посещаемости. Низкая посещаемость – первая причина небольшой выручки. Данный результат еще раз указывает на необходимость пересмотра концепции и рекламной коммуникации выбранного заведения. Заведение «БЕЛЛИНИ» заявлено как любимое заведение, что тоже говорит о высоком уровне его популярности.

Примечательно, что 62% опрошенных в качестве главного плюса заведения отметили «кухню». Это, безусловно, является хорошим критерием, однако ранее мы уже определили, что на сегодняшний день практически невозможно привлечь клиента только хорошей кухней. Большую роль играют

особенности заведения, его концепция, отличительные качества. Поэтому ресторану «БЕЛЛИНИ» необходимо выделить данную отличительную особенность, на основании которой и будет строиться дальнейшая коммуникация.

У заведения есть еще одна важная характеристика – оно находится не в центре, что значительно ограничивает его с точки зрения посещаемости. С другой стороны, 9% респондентов выбрали заведение именно по территориальному признаку, так как вокруг находится меньшее число конкурентов, чем это было бы при расположении в центре. Поэтому данная характеристика одновременно является положительной и отрицательной. Стоит также отметить, что заведение находится в «бизнес-районе» города Красноярска

Взлетка, в рамках нового жилого комплекса «Городок» («Синие крыши»). Квартиру в данном районе могут позволить себе люди со средним и выше среднего уровнем дохода, а это означает, что это потенциально платежеспособная аудитория.

Для обнаружения отличительной особенности заведения, респондентам был задан вопрос: «Для какой цели Вы посетили ресторан «БЕЛЛИНИ?». 41% респондентов сообщили, что отмечали там некое торжество. Последний год ресторан «БЕЛЛИНИ» делает попытки рекламировать себя как заведение для проведения торжеств. Руководство сообщает об этом в радиорекламе, говоря, что атмосфера ресторана подходит для празднования свадеб и дней рождения. Данное направление может быть использовано рестораном как ключевое, однако это достаточно узкая специализация, которая не всегда пользуется большим спросом.

Примерно одинаковое количество голосов набрали варианты «Провести романтическое свидание» (24%) и «Встретиться с друзьями» (23%). Данные результаты говорят о том, что заведение «БЕЛЛИНИ» развиваться по пути «Мама's», которые позиционируют себя как небольшой домашний ресторанчик, однако данная концепция должна быть поддержана

соответствующей кухней, интерьерам и другими элементами, которые будут составлять единый образ. Можно предположить, что изначально и планировалось продвигать данное заведение как небольшой семейный ресторан.

На последний вопрос дали ответ только те участники анкетирования, кто никогда не был в анализируемом заведении. 84% респондентов отметили, что никогда не посещали ресторан «БЕЛЛИНИ», потому что просто никогда о нем не слышали. Данный результат говорит о достаточно низкой эффективности рекламных коммуникаций, которые были использованы руководством заведения. Главная цель любой рекламы – реализовать с её помощью некий товар или услугу. Если потенциальный потребитель даже не слышал о рекламируемом заведении, значит рекламный продукт или выбранный рекламный канал не сработали. Можно сделать вывод, что компании необходима корректировка существующей программы продвижения.

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов.

Красноярский ресторанный рынок является востребованным экономическим объектом, перспективен для своего развития.

Средняя посещаемость ресторана – 2-4 раза в месяц, что говорит о необходимости создания дополнительных поводов для привлечения потребителей.

Нестабильное экономическое положение в стране оказало влияние только на половину респондентов, которые отметили снижение своей покупательской активности. Данный факт еще раз подтверждает перспективы развития ресторанного рынка города Красноярска. Однако ориентацию необходимо сделать на концептуальные заведения, а также заведения с конкурентоспособной ценовой политикой, так как данная черта также была выбрана потребителями одной из ключевых при выборе ресторана.

Наиболее популярными в городе Красноярске являются заведения, входящие в состав ресторанных холдингов.

Наиболее важным критерием при выборе ресторана респонденты отметили «концепцию заведения», что говорит о необходимости разрабатывать стратегию, согласно которой будет осуществляться функционирование заведения, и будет производиться его продвижение.

Отмечается снижение значения прямой рекламы при продвижении ресторанов, только 10% респондентов отметили, что обращают внимание на рекламные сообщения. Исключение составляет только реклама в Интернете и реклама на Радио.

Большое значение при продвижении ресторанов имеют социальные сети, из которых потребители узнают новую информацию о заведениях, получают отзывы.

Важное значение для репутации заведения имеют отзывы в Интернете, на них обращают внимание 43% респондентов. Данный факт указывает на необходимость для владельцев бизнеса проведения постоянного мониторинга и отслеживания отзывов.

Выбранный для дальнейшего исследования ресторан «БЕЛЛИНИ» - это пример заведения, которое длительное время существует на рынке, обладает базой для развития, является популярным и узнаваемым. 84% респондентов отметили, что посещали данное заведение – а это высокий показатель.

На сегодняшний день заведение часто используется как место для проведения торжеств. Однако это означает, что фактор потребительского спроса сузил области работы ресторана, ограничил его возможности развития.

Проведя исследование в форме анкетирования, можно сделать вывод, что участники ресторанного рынка города Красноярска активно используют различные рекламные средства, однако наибольшей воздействие на потребителей оказывают «Интернет» и «Радио».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Состояние стратегического потенциала организаций является результатом влияния не отдельных факторов, а взаимодействия всей совокупности факторов, которые создают условия его развития. Следовательно, исследование основывается на системном подходе, который учитывает взаимосвязь, сложность и подвижную действия факторов в пространстве и дает возможность их классифицировать.

Под факторами, которые влияют на развитие организации, надлежит понимать такие стойкие изменения в производительных силах, технологии, организации и социально-экономических условиях производства, которые выступают как движущие силы неуклонного эффективного использования стратегического потенциала. Сформированные основные принципы определения ключевых параметров стратегического развития современного организации дают возможность в ходе дальнейших исследований определить оптимальные и критические параметры, которые являются основой согласования ориентиров стратегического плана с другими планами организации, разработанными в разрезе реализации избранных стратегий, и приводят к построению целостной системы стратегического планирования деятельности развития организации.

Целью любой организации является обеспечение устойчивого насыщения рынка конкурентоспособной продукцией или услугами и получения в результате реализации высокой прибыли. Цели и задачи, предназначенные для раскрытия в работе, были полностью освещены и достигнуты. Исследована деятельность ООО «БЕЛЛИНИ» за рассматриваемый период. По качественному признаку обобщены важнейшие показатели положения и результаты деятельности.

Стратегическое планирование как наиболее важный элемент стратегического управления является необходимым инструментом достижения предприятием своих целей, но в современных условиях, в посткризисный

период появляется проблема реализации стратегических планов, в свою очередь возникает проблема целесообразности стратегического планирования как такового. Такая ситуация вызвана рядом факторов, главными из них можно выделить постоянную переменчивость среды. Такая проблемная ситуация появилась и перед российскими предприятиями, которые находятся еще в более неблагоприятной среде, принимая во внимание нестабильность экономического и политического положения в стране. А следовательно, основным способом решения этой проблемы является постоянная корректировка стратегических планов в соответствии с внешними условиями, ориентация на среднесрочные цели.

Для того, чтобы повысить рейтинг конкурентоспособности предлагается реализовать комплекс интересных для интеллектуальных людей мероприятий. Данные мероприятия разработаны именно с учетом специфики и направленности ресторана, предлагается: 0,5% от чека в фонды развития одарённых детей, организовать мини молекулярный бар-лабораторию для интеллектуалов, внедрить систему клубных карт с накопительной системой бонусов, принять участие в рейтинге Resto, а также нанять специалиста по продвижению ресторана.

В результате внедрения данных мероприятий увеличится численность работников ресторана на 3 человека (специалист по молекулярным коктейлям, специалист по крио-мороженому, специалист по продвижению); повысится проходимость ресторана в целом на 10%; повысится объем выручки основного ресторана соответственно на 10% (при неизменном среднем чеке основного ресторана); будет получена дополнительная выручка за счет реализации нового оригинального меню (молекулярных коктейлей и крио-мороженого) в сумме 4,128 млн. руб., чистая прибыль в целом по ресторану повысится на 29,48%, а рентабельность продаж на 1,74%. Главное, что реализация данных мероприятий в конечном итоге приведет к повышению конкурентоспособности ресторана «БЕЛЛИНИ».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 4. – Ст. 445.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.07.2017) // Информационно-справочная система Консультант Плюс
3. Налоговый Кодекс РФ. Часть 1 и 2 // Консультант плюс, 2017.
4. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Часть 1 // Консультант плюс, 2017.
5. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 04.11.2016) «О бухгалтерском учете»// Консультант плюс, 2017.
6. Указ Президента «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» № 440 1 апреля 1996 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102040449>
7. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 246 с
8. Абрютин, М.С. Анализ финансовой устойчивости организации: учеб. пособие / М.С. Абрютин, А. В. Грачев.– М.: Дело и Сервис, 2017.– 506с.
9. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации / Л.К. Авчиренко. – М.: Наука, 2016. – 357с.
10. Балабан В. А., Елисеева Т. И. Организация и менеджмент гостиничного хозяйства. Владивосток, 2018. - 213 с.
11. Барчуков И. С., Нестеров А. А., Нестеров Е. В. Туризм: организация, управление, маркетинг. СПб., 2016. - 245с.
12. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности организации / Т. Б. Бердникова.– М.: Инфра – М, 2016. – 821с.

13. Бочаров В. В. Финансовый анализ. Краткий курс / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2018. – 240 с.
14. Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник/ Л.С. Васильева, М.В. Петровская – М., КНОРУС, 2017. – 544с.
15. Вяткин В.Н. Финансовые решения в управлении бизнесом : учебно–практическое пособие / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. – 4–е изд., перераб. и доп. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 325 с.
16. Герасименко Г.П. Управленческий, финансовый и инвестиционный анализ / Г.П. Герасименко. – М.: Инфра, 2018. – 490с.
17. Гинзбург А. И. Экономический анализ / А. И. Гинзбург. – СПб.: Питер, 2017. – 208с.
18. Герасименко, Г. П. Управленческий, финансовый и инвестиционный анализ / Г. П. Герасименко. – М.: Инфра, 2018. – 490с.
19. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью организации / А.В. Грачев. – М.: Финпресс, 2018. – 306 с.
20. Грачев А.В. Оценка платежеспособности предприятия за период / А.В. Грачев, – М.: Финансовый менеджмент, 2016. – 358 с.
21. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 290 с.
22. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: «Дело и Сервис», 2017. – 144 с.
23. Дронов Р.И. Оценка финансового состояния предприятия / Р.И. Дронов, В.И. Резник, Е.М.. Бугина. – М.: Финансы, 2017. – 487 с.
24. Ендовицкий Д.А. Диагностический анализ финансовой несостоятельности: учебное пособие / Д.А.Ендовицкий, М.В. Щербаков . – М.: Экономистъ, 2018. – 287 с.
25. Екимова К. В. Финансовый менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 381 с.

26. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия. – М.: Инфра–М, 2016. – 336 с.
27. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4–е изд., перераб. и доп. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 375 с.
28. Казакова Н.А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес: учебник для СПО / Н. А. Казакова. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 233 с.
29. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2017.– 1104 с.
30. Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий / В. В.Ковалев. О. Н. Волкова, – М.: Проспект, 2017. – 353с.
31. Козловский В. А. Производственный менеджмент. Инфра-М, 2017. – 574 с.
32. Ковалева, А. М. Финансы фирмы: учебник [Текст] / А. М. Ковалева, М. Г. Лапуста.– М.: ИНФРА, – 2017. – 358с.
33. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И.Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.В.Ушвицкий. Москва: КНОРУС, 2017. – 712 с.
34. Крайнова, К. А., Кулина, Е. А., Сатушкина, В. С. Методика анализа финансовой устойчивости предприятия в условиях кризиса / К.А. Крайнова, Е.А. Кулина, В.С. Сатушкина // Молодой ученый. – 2015. – №11.3. – С. 46– 50.
35. Крейнина М.Н. Финансовый анализ. Москва: Дело и сервис, 2018.– 158 с.
36. Кравченко Л. И. Теория анализа хозяйственной деятельности. Минск: «Новое знание», 2018. – 384 с.
37. Крылов, Э. И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации и расходов на оплату труда: учебное пособие [Текст] / Э.И. Крылов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 272с.

38. Курина, Ю. С., Ильина, И. В. Оценка и пути улучшения финансово – хозяйственной деятельности предприятий / Ю.С. Курина, И.В. Ильина // Молодой ученый. – 2016. – №12.5. – С. 46 – 49.
39. Куряева, А.В. Финансовая устойчивость как одна из главных характеристик финансового состояния предприятия / А.В. Куряева // Вектор экономики. 2017. – № 1 (7). – С. 19.
40. Кучерова, Е. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Е. В.Кучерова. – Кемерово: КузГТУ, 2014. –182с.
41. Литвинова Д. А. Анализ финансового состояния предприятия / Д. А. Литвинова, СПб.: Издательство «Эксельсиор», 2017. – 104 с.
42. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 507 с.
43. Лемещенко, П.С. Современная политическая экономия / П.С. Лемещенко. –М.: Книжный дом. – 2017. –192с.
44. Лемещенко, П.С. Экономика: университетский курс / П.С. Лемещенко. – М.: Книжный дом. 2017. – 704с.
45. Липсиц, И.В. Экономика / И.В. Липсиц. – М.: Омега. – Л. 2017. – 182с.
46. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Д.В. Лысенко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
47. Любушин, Н.П. Экономический анализ.: Учебник для студентов вузов / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 575 с.
48. Литвинова, Д. А. Анализ финансового состояния предприятия / Д. А. Литвинова, СПб.: Издательство «Эксельсиор», 2017. – 104 с.
49. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Основные понятия, методы и концепции : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. Я. Лукасевич. – 4–е изд., перераб. и доп. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 377 с.

50. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. Я. Лукасевич. – 4–е изд., перераб. и доп. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 304 с.
51. Маркин Ю.П. Экономический анализ: Учебное пособие для студентов вузов / Ю.П. Маркин. – М.: Омега – Л, 2017. – 450 с.
52. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 361 с.
53. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для бакалавриата и магистратуры / О. П. Молчанова. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 261 с.
54. Маркарьян Э. А. Финансовый анализ : учебник / Э.А. Маркарьян. – М.: КноРус, 2016. – 272 с.
55. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 176 с.
56. Мельник М.В. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия /М.В. Мельник. – М.: Форум: ИНФРА–М, 2017. – 192 с.
57. Михайлова, И. А. Оценка финансового состояния предприятия / И. А. Михайлова, Минск: «Наука и техника», 2018. – 456 с.
58. Мазурина, Т.Ю. Финансы организаций (предприятий) / Т.Ю. Мазурина, Москва: ИНФРА-М, 2017. – 462 с.
59. Маркарьян, Э.А., Герасименко Г.П. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П., Герасименко, С.Э. Маркарьян Москва: КНОРУС, 2017. – 536 с.
60. Маркарьян, Э. А. Финансовый анализ / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко.– Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 548с.
61. Маркин, Ю.П. Экономический анализ: Учебное пособие для студентов вузов / Ю.П. Маркин. – М.: Омега – Л, 2017. – 450 с.

62. Мельник, М.В. Экономический анализ в аудите: Учебное пособие для студентов вузов / М.В. Мельник, В.Г. Когденко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 543 с.
63. Мокий М.С., Азоева О.В., Ивановский В.С. Экономика фирмы: учебник и практикум для бакалавров / М.С., Мокий, О.В., Азоева, В.С. Ивановский.–Москва: Издательство Юрайт, 2017. – 334 с.
64. Незамайкин В.Н. Финансовый менеджмент : учебник для бакалавров / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 467 с.
65. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 336 с.
66. Портер, М. Конкуренция: учебник / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2017. – 608с.
67. Погодина Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Т. В. Погодина. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 351 с.
68. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения : учебно–практическое пособие / С. А. Попов. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 447 с. .
69. Романова, Л. Е. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Л. Е. Романова. – М.: ЮРАЙТ, 2017. – 258с.
70. Рубанова И. Н. Управление рынком туристских услуг. М., 2018. - 321 с.
71. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 607 с.
72. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. /Г.В. Савицкая. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 536 с.
73. Савчук, В. П. Управление издержками организации и анализ безубыточности / В. П. Савчук. – СПб.: Питер, 2018 – 242 с.

74. Сазонов, Н. Н. Финансовый анализ в условиях неопределенности / Н. Н.Сазонов. – Мн.: Технология , 2015. – 150 с.
75. Селезнева, Н. Н., Ионова, А. Ф. Финансовый анализ / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. – М.: Юнити, 2017. – 549с.
76. Сидоров, В. А. Экономическая теория: учеб. для вузов / В. А.. Сидоров. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2015. – 400 с.
77. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 378 с.
78. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 158 с.
79. Турманидзе Т. У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Финансы и статистика. 2016. – 224 с.
80. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2017. - 672 с.
81. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2016. - 672 с.
82. Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 526 с.
83. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 183 с.
84. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 321 с.

85. Финансовые и денежно–кредитные методы регулирования экономики. Теория и практика : учебник для магистратуры / Е. В. Маркина [и др.] ; под редакцией Е. В. Маркиной, Л. И. Гончаренко, М. А. Абрамовой. – 2–е изд., испр. и доп. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 486 с.

86. Финансовый менеджмент: учебник для академического бакалавриата / ответственный редактор Г. Б. Поляк. – 4–е изд., перераб. и доп. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 456 с.

87. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1 : учебник для бакалавриата и магистратуры / А. З. Бобылева [и др.] ; ответственный редактор А. З. Бобылева. – 3–е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 547 с

88. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес–процессов : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. – 2–е изд., испр. и доп. – М : Издательство Юрайт, 2019. – 154 с.

89. Хотинская, Г.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.И. Хотинская. – Москва: Издательство «Дело и сервис», 2016. – 240 с.

90. Хотинская, Г.И. Финансовый менеджмент: учебное пособие/Г.И. Хотинская. – Москва: Издательство «Дело и сервис», 2017.–192 с.

91. Царев, В.В. Оценка стоимости бизнеса. Теория и методология: учебное пособие для студентов по специальности «Финансы и кредит» и «Бухучет» / В.В. Царев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 255 с.

92. Чечевицына, Л. Н. Экономика организации: учеб. пособие / Л.Н. Чечевицына, Е. В. Хачадурова. – Ростов н/Д : Феникс, 2016. – 382 с.

93. Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: Учебное пособие для студентов вузов / В.А. Чернов; Под ред. М.И. Баканов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 639 с.

94. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / И.Н. Чуев. – М.: Дашков и К, 2016. – 384 с.
95. Агаркова Л.В. Пути улучшения финансовых результатов предприятия / Л.В. Агаркова, И.М. Подколзина // Экономика. Бизнес. Банки. – №2 (11). – 2016. – С. 79 – 84.
96. Акатова, А. С. Увеличение прибыли как важный фактор развития предприятий / А. С. Акатова, Ю. А. Козлова // Молодой ученый. – 2018. – №4. – С. 453 – 456.
97. Артюхова, А. В., Литвин, А. А. Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия: сущность и необходимость проведения / А.В. Артюхова, А.А. Литвин// Молодой ученый. – 2015. – №11. – С. 744 – 747.
98. Белозерова М.В. Роль бухгалтерской отчетности в анализе финансового состояния предприятия // Современная наука, 2017. – №4. – С. 114–118
99. Бородулина К.Б. Анализ методов оценки финансовой устойчивости предприятия // Системное управление, 2017. – №1. – С. 51.
100. Герасименко О.В. Практические аспекты стабилизации финансового состояния организации в условиях кризиса / О.В. Герасименко, А.В. Петривская // Инновационная наука. 2017. № 1–1. С. 28 – 32.
101. Гурнович Т.Г. Финансовая устойчивость предприятия / Т.Г. Гурнович, М.И. Захарова // Современные научные исследования и разработки. 2017. – № 8 (8). С. 71–73.
102. Гусева, Е.А., Пильникова, И.Ф. Анализ хозяйственной деятельности организации / Е.А. Гусева, И.Ф. Пильникова // Молодежь и наука. 2016. – № 5. – С. 181.
103. Демченко З.А. Финансовая устойчивость предприятия: проблемы, поиски, решения // Наука 21 века, 2017. – № 2. – С. 138–141

104. Жевняк Е.С. Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия в целях привлечения инвестиций // Инновационная экономика, 2017. – № 4. – С. 111–117
105. Ибрагимова К.М. Анализ управления платежеспособностью и финансовой устойчивостью // Молодой ученый, 2017. – №11. – С. 853–856.
106. Игониная А.В. Диагностика финансового состояния предприятия и пути его улучшения / А.В. Игониная // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1266–1271.
107. Ибашева, П.А. Диагностика экономического состояния фирмы / П.А. Ибашева // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2017. – № 32. – С. 125 – 130.
108. Исхакова, З. Р., Маймур, Т. Д. Современные подходы к анализу финансово – хозяйственной деятельности организации / З.Р. Исхакова, Т.Д. Маймур // Молодой ученый. – 2016. – №1. – С. 371– 375.
109. Кереева, А. Р. Теоретические и методологические аспекты анализа экономической деятельности торгового предприятия / А.Р. Кереева // Молодой ученый. – 2016. – №2. – С. 50– -512.
110. Осинцева, М. А. Анализ финансовой устойчивости коммерческого организации / М. А. Осинцева. – Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12. – С. 703 – 706.
111. Островская, Е.А. «Финансовое состояние», «Финансовая устойчивость», «Банкротство» в российских научных журналах / Е.А. Островская, В.Н. Горбунов // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2017. – № 1. С. 225. – 232.
112. Паршин, В. Ф. Методические основы оценки конкурентоспособности организации на рынке: ценовой аспект / В. Ф. Паршин // Экономика и управление. – 2016. – № 1. – С. 121 – 127.
113. Полосин А.А. Анализ прибыльности, ликвидности и платежеспособности предприятия ООО «Мерапром +» / А.А.Полосин, М.С.Егорова // Молодой ученый, 2017. – №11.4. – С. 182–185.

114. Плотичина, Т. М. Определение конкурентоспособности организации / Т. М. Плотичина // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2015. Т. 16, 1. – С. 205 – 211.
115. Савицкая Г. В. Проблемные аспекты расчета показателей оборачиваемости капитала // Экон. анализ: теория и практика. – 2018. – Т. 17, № 5 (476). – С. 981–996.
116. Самигуллина А.А. Методы анализа финансовых результатов деятельности организации в системе управления финансовой устойчивостью // Вестн. соврем. исслед. – 2018. – № 9.2 (24). – С. 97–99.
117. Яшин Николай Сергеевич, Григорян Екатерина Сейрановна Методология стратегической устойчивости предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. №1 (55). –С. 18-22.
118. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru> (дата обращения 25.02.2019)

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
З.А. Васильева
«13» 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02. – Менеджмент

Совершенствование методов стратегического управления в
организации (на примере ООО «БЕЛЛИНИ»)

Руководитель	<u>Э.В. Степанова</u>	канд. экон. наук., доцент	Э.В. Степанова
Выпускник	<u>М.В. Пахомова</u>		М.В. Пахомова
Нормоконтролер	<u>Е.С. Ковзунова</u>	ассистент	Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019