

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

Институт гастрономии
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ С.В. Здрестова-Захаренкова
«__» __ июня __ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.16 "Высшая школа ресторанного менеджмента"

Разработка стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса

Научный
руководитель

подпись, дата

доцент, канд.тех.наук

должность, ученая степень

Т.А.Вашко

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451727111

номер зачетной книжки

ИГ17-01Б-РМ

номер группы

А.В.Вахрушева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

Т.А.Вашко

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Концепция разработки стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса	Error! Bookmark not defined.
1.1 Современные подходы к сущности стратегии развития предприятия российскими и зарубежными авторами	5
1.2 Специфические особенности разработки стратегии развития предприятий ресторанного бизнеса	14
1.3 Программа и методы исследования развития предприятия.....	22
Вывод.....	Error! Bookmark not defined.
2. [Изъята].....	Error! Bookmark not defined.
3. [Изъята].....	Error! Bookmark not defined.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	25
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	27

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях изменяющейся мировой экономики и жесткой конкурентной борьбы предприятию необходимо не только акцентировать внимание на внутренней среде предприятия, но и разрабатывать стратегию поведения, которая позволяла бы ему поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Разработка стратегии развития организации дает возможность взглянуть на организацию как на единое целое. От того, насколько она правильно разработана, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и её реализации.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что на сегодняшний момент стратегия развития предприятия является основополагающим элементом в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивое экономическое развитие предприятия и повышение конкурентоспособности в целом, а также формирует вектор направления деятельности организации.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития предприятия ООО «Еда». Исходя из цели работы выявлена следующие задачи, необходимые для достижения поставленной цели:

1. Изучить теоретические основы анализа и оценки эффективности реализации стратегии развития предприятия;
2. Рассмотреть деятельность ООО «Еда». Изучить действующую стратегию развития предприятия, выявить сильные и слабые места в работе заведения
3. Предложить мероприятия по совершенствованию работы стратегии развития ООО «Еда»

Предметом исследования является стратегия развития на предприятии ресторанного бизнеса.

Объектом исследования является кафе пицца-паста-бар «Перцы» на Карамзина (ООО «Еда»).

Методы исследования, используемые в работе: общенаучные методы, основанные на принципах структурно-функционального, системного и сравнительного подходов.

Теоретической базой исследования представленной работы послужили труды таких отечественных и зарубежных специалистов по аспектам стратегического управления как Котлер, Кобец, Ансофф И., Акофф Р., Портер М., Карпов А., Вихранский О., Наумов А. и другие .

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе содержится теоретический материал исследуемой темы, рассматриваются теоретические основы формирования стратегии на предприятии, методы стратегического анализа, выбора и разработки стратегии.

Во второй главе дается организационно-правовая характеристика исследуемого предприятия, рассматриваются система управления предприятием, проводится мониторинг внешней и внутренней среды ООО «Еда» с применением SWOT-анализа.

Третья часть является проектной и включает в себя разработку стратегии для ООО «Еда». Разработана программа развития для ООО «Еда» и выполнена ее социально-экономическая оценка.

В заключении коротко формулируются выводы и результаты исследований по всей работе.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем работы 93 стр. Работа иллюстрирована 20 рисунками; 27 таблицами, 6 приложениями. Список использованной литературы включает в себя 41 источник.

КОНЦЕПЦИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

1.1 Современные подходы к сущности стратегии развития предприятия российскими и зарубежными авторами

Понятие «стратегия» является очень древним и происходит от греческого «strategia», что означает искусство или наука быть полководцем. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы в Древней Греции придавали большое значение правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами. Можно сказать, что они являлись стратегами. Однако использование понятия «стратегия» не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 годами до нашей эры уже была написана книга под названием "Искусство стратегии". Споры по поводу того, кому приписывать авторство - одному человеку или же это так называемое народное творчество - продолжают по сей день.

Таким образом, уже с древних времен стратегии придавался смысл, который можно сегодня было бы назвать нормой оптимального поведения фирмы или же отдельного человека. Сун Цу, например, писал: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт».

В настоящее время конкретного определения термина «стратегия» не существует, так как анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к пониманию «стратегии» являются неоднозначными. То есть разные авторы предлагают различные подходы (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Подходы к понятию «стратегия» различными авторами

Автор определения	Год разработки	Определение понятия	Ссылка на источник
А.Чандлер	1962	Определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей	Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой.— М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 337 с. [1]
Фолкнер и Джонсон	1992	Стратегия связана с выработкой долгосрочного направления движения и определением масштаба деятельности компании.	Информационно-управленческий портал журнала «У» Экономика. Управление. Финансы. https://port-u.ru/strm1 [2]
И.Ансофф, Д.Стейнер, П. Лоранж, и др.	1965 – 1977 гг.	Способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	Информационно-управленческий портал журнала «У» Экономика. Управление. Финансы. https://port-u.ru/strm1 [2]
Дж. Б. Куинн	2001	Это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое.	Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2001. – 567 с.[3]
А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	1980	Выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.	Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 576 с.[4]
М.Х. Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури	1995	Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 504 с.[5]
О.С. Виханский, А.И.Наумов	2006	Долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.	Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2006. – 526 с. [6]

Таким образом, рассмотрев мнения различных авторов о сущности понятия «стратегия», можно выделить схожие взгляды и объединить их в следующие три группы:

1) стратегия как развернутый и всесторонний план действий организации. К этой группе можно отнести подходы к определению понятия «стратегия» таких авторов, как Д.Б. Куинн, М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури,;

2) стратегия как выбор определенного направления развития организации, методов конкуренции, а также ее позиции в окружающей среде. К данной группе относятся мнения о сущности понятия «стратегия» А.А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, О.С. Виханского;

3) стратегия как рассчитанная на долгосрочную перспективу система мер, обеспечивающая достижение намеченной главной цели организации - миссии, и других ее целей и задач. К этой группе можно отнести определения «стратегии» А. Чандлера, Л.Е.Басовского.

Таким образом, исходя из перечисленных подходов к пониманию сущности термина «стратегия» и обобщив изложенное мы можем дать ему следующее определение: стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение долгосрочных целей и задач организации, а также показывающий общее направление развития организации, ее методы конкуренции и позиции в окружающей среде.

Одним из необходимых условий функционирования предприятия в настоящее время является разработка его стратегии развития. Чтобы разобраться в том, что представляет собой стратегия развития организации, рассмотрим разнообразие определений этого понятия, которое приводится разными авторами в экономической литературе (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Подходы к понятию «стратегия развития» различными авторами

Автор определения	Год разработки	Определение понятия	Ссылка на источник
А. Шохов	-	Работоспособные подходы к развитию составляющих деятельности субъекта	Шохов А. Что такое стратегия развития? [Электронный ресурс]. [7]
В.С. Катькало	2008	Стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес - модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод.	Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с. [8]
А.П. Градов	2003	Совокупность рациональных приемов достижения долговременных целей в условиях нестабильности внешней среды.	Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие. - СПб.: Специальная литература, 2003. – 959 с.[9]
М.И. Круглов	1998	Принятые высшим руководством направления или способы ее деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия	Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебник. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.[10]
Э.А.Уткин	1998	Совокупность глобальных идей развития предприятия.	Уткин Э. А. Стратегическое планирование: учебник. - М.: ЭКМОС, 1998. – 440 с.[11]
Э.М.Коротков	2004	Совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью.	Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента: учебник. - М.: Дека, 2004. – 896 с.[12]

Таким образом, в рамках рассмотренных взглядов данных ученых можно выделить два подхода к определению сущности понятия «стратегия развития». Первый подход основан на схожести мнений таких авторов, как: А. Шохов, Э.А. Уткин и Э.М. Коротков, и свидетельствует о том, что стратегия развития представляет собой совокупность ориентиров, которые определяют направление развития фирмы, а также составляющих деятельности

субъекта(условий, ресурсов, целей, мотивов, результатов, процедур и инструментов).

Второй подход базируется на общности взглядов В.С. Катькало, А.П. Градова и М.И. Круглова, и определяет стратегию развития как проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес - модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод.

Теперь рассмотрим тенденцию запросов понятий «стратегия организации», «стратегия предприятия» «корпоративная стратегия» с помощью сервиса Google Trends как на русском языке, так и на английском. Гугл Трендс – это динамический веб-сайт, который просматривает и оценивает наиболее популярные поисковые запросы, сортирует их по нескольким параметрам [13]. Информация собирается по всему миру с привязкой к регионам, обновляется автоматически в режиме онлайн.

Исследование запросов понятия «стратегия организации» за последние 5 лет показало, что в России количество запросов в период с 30 мая по 5 июня составило 52 раза (рисунок 1). Наблюдается рост показателя за прошедший месяц, но если смотреть в целом, то можно определить динамику снижения запросов. Также стоит отметить, что за анализируемые 5 лет самое наибольшее количество запросов составило 99 раз в ноябре 2018 года и 100 раз в декабре 2016 года.



Рисунок 1 – Динамика популярности запроса понятия «стратегия организации» в России за последние 5 лет

Если рассматривать понятие «organization strategy» (англ. стратегия организации), то можно увидеть, что за последние 5 лет наблюдается рост запросов. При этом на период с 30 мая по 5 июня количество запросов составило 43 раза. Наибольшее количество составило 100 раз в октябре 2020 года.



Рисунок 2 – Динамика популярности запроса понятия «organization strategy» в мире за последние 5 лет

Анализ количества запросов понятия «стратегия предприятия» как видно на диаграмме (рисунок 3) за последние 5 лет уменьшилось. Максимальный показатель был зафиксирован в ноябре 2016 года и мае 2017 года. На период с 30 мая по 5 июня 2021 года количество запросов составило 20 раз.

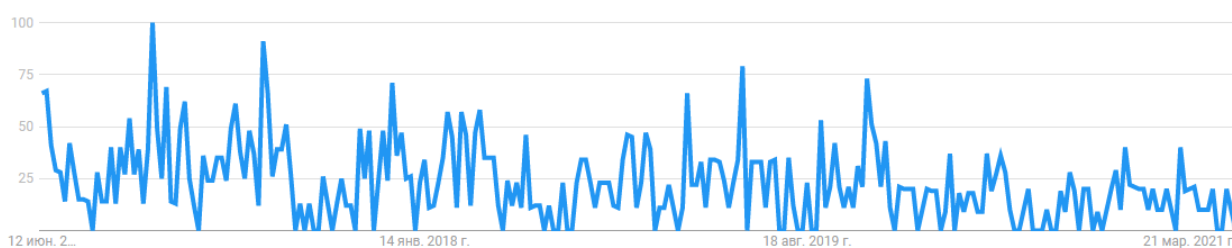


Рисунок 3 - Динамика популярности запроса понятия «стратегия предприятия» в мире за последние 5 лет

Динамика изменения запросов «corporate strategy» (англ. корпоративная стратегия) показывает, что на протяжении 5 лет в общем виде динамика стабильна.

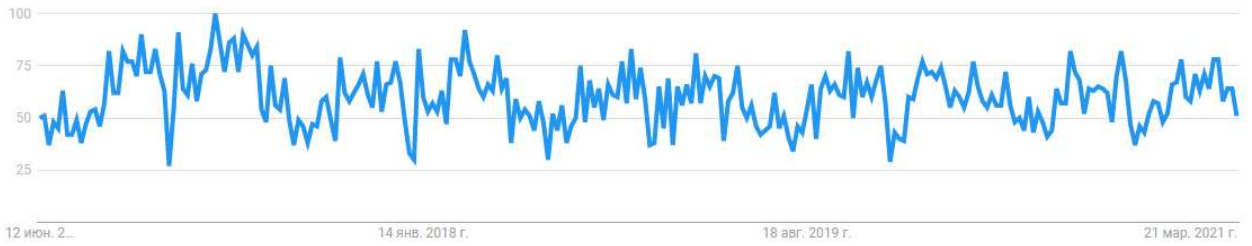


Рисунок 4 - Динамика популярности запроса понятия «corporate strategy» в мире за последние 5 лет

Таким образом, можно сделать вывод, что понятия «стратегия организации» и «стратегия предприятия» смежные. В целом, понятие «стратегия развития предприятия» является более широким определением, а корпоративная стратегия более узким. Пиковые точки запросов могут быть связаны с появлением и презентацией книг на тему стратегия организации. Точки спада запросов приходятся на летнее время, что можно связать с выходом людей на летние каникулы и отпуска. Наибольшее количество запросов по теме «стратегия организации» было связано со сферой образования. Соответственно, это означает, что данная тема актуальна для руководителей организаций.

Классификацию стратегий организации рассмотрим на примере организационных процессов предприятия (рисунок 5).

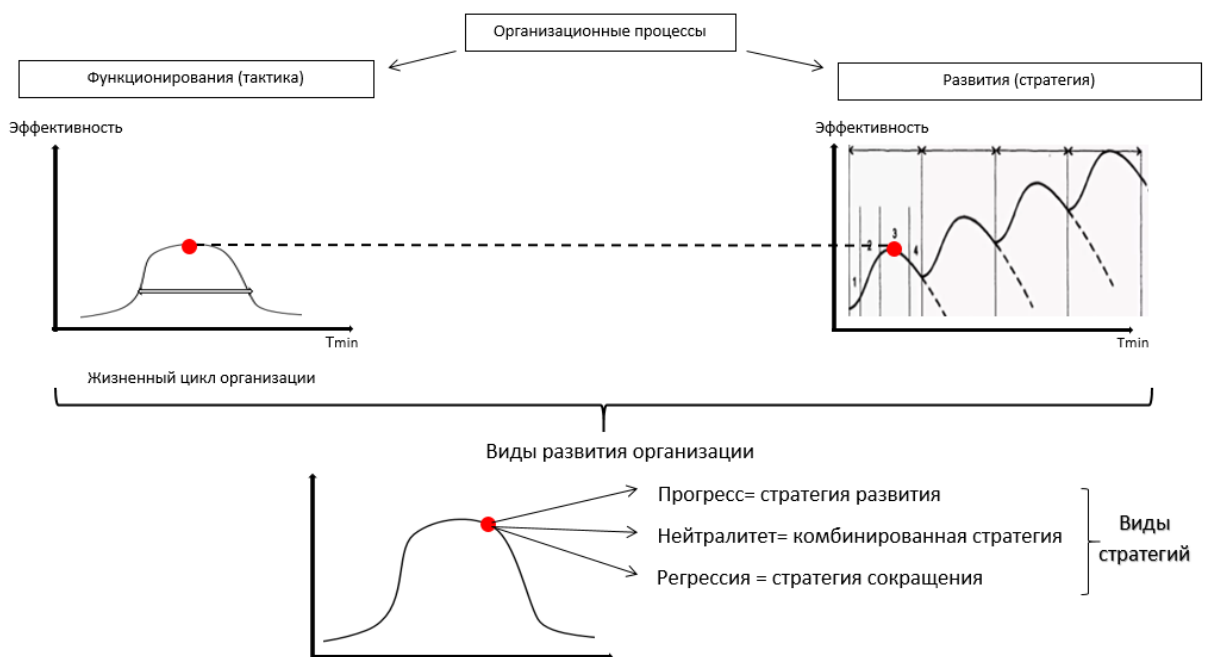


Рисунок 5 – Организационное развитие в проекции стратегий организации

Рассмотрим основных 3 аспекта стратегического менеджмента на примере рисунка 6.

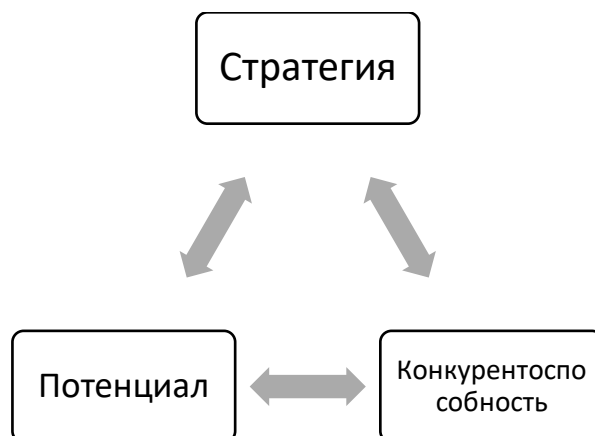


Рисунок 6 – Основные аспекты стратегического менеджмента

Стратегия функционирования отражает поведение организации на рынке в связи с реализацией, выпускаемой им продукции. По классификации М. Портера существует три основных варианта таких стратегий: лидерство по низким расходам, дифференциации и фокусировки [14].

Стратегия лидерства по низким расходам - ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных расходах. Экономия создается в результате максимизации объемов продаж, отказа от слишком дорогих программ и проектов. Преимущества на уровне затрат позволяют снижать цены, увеличивать объемы продаж и захватывать новые рынки. Реализация этой стратегии на практике сдерживается инфляцией, которая обесценивает прибыль, отсутствие в современных условиях связи между ростом масштабов производства и сокращением расходов; сложностью скорой переориентации массового производства вследствие его инерционности, а также привлекательностью стратегии для конкурентные.

Стратегия дифференциации направлена на концентрацию производства товаров одного функционального назначения, модификация которых

расширяет круг потенциальных потребителей. Это позволяет достичь превосходства над другими и товарами за счет их уникальности. Дифференциация может относиться к продуктам, технологиям, условиям сбыта и ценам. В последнем случае она может быть горизонтальной (в случаях, когда цена остается почти одинаковой для всех видов выпускаемой продукции) и вертикальной (когда цена на одни и те же товары различается по качеству).

Стратегия фокусирования предполагает обслуживание относительно узкого круга потребителей с особыми потребностями, а достижение безусловных конкурентных преимуществ обеспечивается путем реализации одной из двух вышеупомянутых стратегий. Такая стратегия целесообразна в случаях наличия достаточно большой группы потребителей с особыми потребностями, а ресурсы предприятия не позволяют широко развернуться.

Стратегии развития связаны с деятельностью организации на рынке и направлены на развитие потенциала предприятия (включают стратегии роста, умеренного роста, сокращения и комбинирования)

Стратегия роста присуща молодым организациям, независимо от сферы деятельности, желающих в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции. Этим предприятиям присущи постоянные и высокие темпы расширения масштабов деятельности. Существуют три основные альтернативы стратегии роста: ускоренный (концентрированный), интегрированный и диверсифицированный рост

Ускоренный (концентрированный) рост, основанный на возможностях эффективного развития на базе концентрации и специализации производства, реализуется с помощью стратегии улучшений, развития рынка и продуктивных инноваций.

Интегрированный рост, направленный на усиление контроля над стратегически важными звеньями процесса производства и реализации продукции, ограничения уровня конкуренции, улучшения качества продукции.

Диверсифицированный рост. Эта стратегия предполагает проникновение организации в новые отрасли и обусловлена желанием оставить стагнирующий рынок или сократить производство, распределить риски между различными видами бы бизнеса, получения дополнительных конкурентных преимуществ за счет синергии в различных видах деятельности.

Стратегия умеренного роста. Стратегия присуща организациям в отраслях со стабильной технологией, а цели развития устанавливаются от достигнутого уровня и корректируются в соответствии с изменением условий (например, инфляцией).

Стратегия сокращения масштабов деятельности применяется при перестройке организации, когда необходимо провести ее «санацию», отказаться от устаревшего (технологий, неперспективных рыночных сегментов, нерентабельных подразделений и служб).

Комбинированная стратегия - наиболее распространенная на практике В рамках стратегии одни подразделения развиваются быстрее, другие - умеренно, третьи - стабилизируются, четвертые - сокращают масштабы деятельности. Эта стратегия в наибольшей мере соответствует реальным условиям деятельности организации.

Существуют также такие стратегии маркетинга как продуктово-рыночная, нововведений, капиталовложений, поглощения, иностранного инвестирования, расширение экспортной деятельности и др.

Выбор стратегии осуществляется на основе сравнения перспектив развития предприятия в различных видах деятельности и создание приоритетов для обеспечения будущего развития.

1.2 Специфические особенности разработки стратегии развития предприятий ресторанного бизнеса

Специфика разработки стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса заключается в том, что при ее формировании должны быть четко сформулированы целевые функции предприятия и его подразделений. На рисунке 7 показаны основные этапы разработки стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса [15].



Рисунок 7 - Этапы разработки стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса

Оценка положения предприятия на рынке включает: оценку состояния отрасли, тенденций ее развития и конкуренции; анализ внешней и внутренней среды предприятия; оценку действующей стратегии коммерческой деятельности предприятия; оценку стратегических позиций и конкурентных преимуществ предприятия.

Критериями оценки состояния торговли к которой относится предприятия ресторанного бизнеса являются следующие: размер отрасли, ее жизненный цикл; структура и масштабы конкуренции; состояние оптовой и

розничной торговли в регионе; результаты хозяйственной деятельности торговой отрасли; тенденции развития отрасли и их влияние на развитие конкретного предприятия ресторанного бизнеса. Итогом анализа состояния отрасли является определение ключевых факторов успеха, которые являются общими для всех предприятий отрасли.

Система элементов комплексной оценки и определение методических подходов к анализу коммерческой деятельности показаны на рисунке 8 [15].



Рисунок 8 - Система элементов комплексной оценки коммерческой деятельности предприятия ресторанного бизнеса

К элементам коммерческой деятельности, не поддающимся формализации, можно отнести: индивидуальную целевую концепцию предприятия, коммуникационные процессы, организационную культуру и имидж предприятия. Анализ и методы анализа могут быть основаны на данных анкетного опроса руководителей и специалистов предприятия, деловых партнеров, конкурентов и посетителей. Культура обслуживания зависит от сочетания культуры торгового обслуживания и культуры обслуживания посетителей, составляя социальный эффект деятельности предприятия. Формирование базы исходных данных для разработки стратегии развития предприятия и его подразделений предполагает обязательную

оценку существующей стратегии предприятия, после чего, имея четкое представление о его положении на рынке и определив цели развития предприятия, определяется период реализации стратегии, продолжительность которого характеризуется комплексом условий: размером предприятия; периодом времени, необходимым для накопления требуемых ресурсов; периодом времени достижения стратегической цели предприятия.

Разработка и выбор стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса включает следующие этапы [16]:

- разработка общего направления развития коммерческой деятельности;
- формирование множества альтернативных стратегий развития предприятия;
- определение критериев выбора и выбор наиболее эффективной стратегии развития предприятия;
- разработка направлений развития составляющих коммерческой деятельности согласно выбранной стратегии.

На этапе разработки стратегии определяются основные направления развития предприятия, позволяющие достигнуть поставленных целей. При этом основными целями коммерческой деятельности предприятия могут быть: рост прибыли (ее максимизация); увеличение числа посетителей; обеспечение безубыточности.

Стоит отметить, что большинство предприятий ресторанного бизнеса в настоящее время не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей, их руководители не понимают важности их формулирования. Кроме того, вместе с основной целью необходима разработка локальных подцелей, как составляющих главной цели коммерческой деятельности. При этом для каждого функционального подразделения формируются специфические цели, которые выражаются в количественных и качественных показателях [17].

Конечным этапом формирования стратегических целей является логическое увязка всех целей и подцелей в логическую систему. Для этого формируется дерево достижения целей, уточняются наиболее приоритетные из них, и определяется ресурсы, требующиеся для их достижения. От качества формулирования целей зависит выбор стратегии развития предприятия в целом. Одной из основных составляющих общей стратегии предприятия ресторанного бизнеса является маркетинговая стратегия, которая разрабатывается на трех уровнях: корпоративном, функциональном и инструментальном. На корпоративном уровне предприятия обеспечивает лучшее использование собственных ресурсов для удовлетворения нужд посетителей соответствующего рынка. Функциональная стратегия маркетинга позволяет выбрать целевые сегменты рынка и разработать специальный комплекс маркетинговых мероприятий, позволяющий обеспечить рост числа посетителей. Инструментальная стратегия предопределяет в комплексе маркетинга повышение эффективности мероприятий на целевом рынке (продуктовые, распределения и продвижения). Учитывая, что предметом маркетинга предприятий ресторанного бизнеса является не товар, а само предприятие, то в условиях конкуренции предприятия ресторанного бизнеса закладывают в систему маркетинга интеграцию с предприятиями-производителями продуктов [18].

Эффективное применение маркетинга возможно лишь при формировании системы управления деятельностью предприятий ресторанного бизнеса на его основе. Систему управления в торговле на основе маркетинга можно рассматривать как совокупность взаимосвязанных элементов коммерческой деятельности, направленных на закупку и изготовления блюд с ориентацией на потребителя и получение дохода. При этом организация системы управления коммерческой деятельностью предприятия осуществляется путем (посредством) разработки маркетинговой программы, которая составляется по этапам [18]:

1. ситуационный анализ;

2. маркетинговый синтез;
3. стратегическое планирование;
4. тактическое планирование;
5. маркетинговый контроль.

Предлагаемая система стратегического управления состоит из: блоков управления, определяющих основные направления коммерческой деятельности; функциональных подсистем в составе каждого блока, выполняющих основные функции управления: организация, планирование, контроль и координация; маркетинговых элементов для всех функциональных подсистем каждого блока управления.

Таким образом, система управления предприятием ресторанного бизнеса представляет собой организационную структуру, состоящую из маркетинговых элементов и маркетинговых функций, реализующих все направления коммерческой деятельности. Такой подход к формированию системы управления базируется на принципах: единства и взаимосвязи целей, функций, структур; единства и взаимосвязи функций в едином цикле управления по достижению заданной цели.

Подсистема организации маркетинговых исследований включает следующие элементы: субъект, объект, характер и методы исследований [19]. Определение субъекта исследования означает возложение маркетинговых исследований на определенное структурное подразделение. Выбор конкретного подразделения осуществляется в зависимости от этапа организационного становления маркетинга, на котором находится в анализируемом периоде предприятие.

На первом этапе элементы маркетинговой деятельности распределяются между действующими традиционными структурными подразделениями. На втором этапе маркетинговые элементы сосредотачиваются в отделе маркетинга и он осуществляет весь объем маркетинговых исследований. На третьем этапе организационного становления маркетинга его исследования осуществляет социальный отдел информации и исследования маркетинга. В

качестве субподрядчиков маркетинговых исследований могут выступать: консультационные центры, НИИ, ВУЗы, рекламные агентства, кооперативы. При этом они должны быть высококвалифицированными специалистами, что обуславливает необходимость тщательного подбора специалистов по маркетингу, обладающих высокой квалификацией и эрудицией не только в области экономики, организации, управления и товароведения, но и в области статистики и математики, в то же время они должны быть хорошими психологами и социологами. А это свидетельствует о необходимости широкой подготовки соответствующих кадров в ВУЗах, научных центрах, институтах и факультетах повышения квалификации, со стажировкой за рубежом.

Немаловажное значение для эффективности маркетинговых исследований имеет правильный выбор объектов исследований. В качестве объектов исследования на предприятии ресторанного бизнеса могут быть определены: рынок; народнохозяйственная, рыночная и торговая конъюнктуры; сегментация рынка и типология потребителей, мотивация заказов и закономерности поведения посетителей на рынке; текущие и перспективные потребности посетителей; потребительские характеристики и конкурентоспособность блюд и используемых для их приготовления продуктов различных производителей; ассортиментная политика конкретных товаропроизводителей, текущая и перспективная ассортиментная политика оптового предприятия; качество продуктов; экономический анализ; сбыт и распределение; реклама и стимулирование сбыта и т.д. Выбор конкретного объекта исследования зависит от цели маркетинговых исследований, которая в свою очередь определяется внутренней и внешней средой каждого предприятия ресторанного бизнеса.

Третьей функциональной подсистемой системы управления маркетинговыми исследованиями является контроль и координация. Основные элементы данной подсистемы это: контроль выполнения плана, установление "обратной связи" и меры по координации. Контроль выполнения плана должен осуществляться руководителями маркетинга и носить

постоянный характер. Только современный и постоянный контроль над своевременностью сбора и обработки маркетинговой информации, проведением исследований, за тщательностью разработки каждого раздела плана, за своевременностью предоставления отчета руководству по результатам проведенных исследований позволяет владеть рыночной ситуацией, предвидеть изменения величины и структуры спроса, вносить своевременные в стратегию и тактику предприятия, т.е. принимать обоснованные решения в области воздействия на ассортимент, качестваготавливаемых блюд и закупаемых продуктов с учетом их потребительских свойств, цен, долговечности, конкурентоспособности, планирования и управления своей деятельностью.

Второй элемент функциональной подсистемы контроля - установления "обратной связи", которое предполагает оценку руководством предприятия результатов маркетинговых действий, предпринятых на основе выводов и рекомендаций, полученных в результате исследований. Это позволяет определить действенность, обоснованность и возможность практической реализации маркетинговых решений основанных на результатах исследований. Система управления ассортиментом и качествомготавливаемых блюд входит органической части в систему управления коммерческой деятельностью предприятия. В свою очередь система включает три функциональные подсистемы: планирование, организация, контроль и координация, каждая из которых состоит из ряда элементов.

Таким образом, для формирования системы управления торгово-технологическим процессом (коммерческой деятельностью) с ориентацией на стратегический маркетинг необходимо проведение структурных изменений в организации управления, ее формах и механизме. Организационная форма управления предприятием ресторанного бизнеса на основе стратегического маркетинга создает следующие преимущества: улучшает координацию взаимосвязанных структур и подразделений во времени и пространстве; обеспечивает решение приоритетных задач предприятия за счет четкого

взаимодействия исполнителей, а также гибкость развития за счет прогнозирования изменений внешней среды и разработки оптимальной реакции реагирования на это влияние.

1.3 Программа и методы исследования развития предприятия

Одним из основных документов, разрабатываемых в целях организации исследования и для реализации функций программирования и планирования, является программа исследования. На примере таблицы 1.3 представлена программа исследования, на основании которой будет выполнена практическая часть данной выпускной квалификационной работы.

Таблица 1.3 - Этапы программы и методы исследования действующей стратегии ООО «Еда»

Этап программы	Цель этапа, ожидаемый результат	Инструменты (методы)
1. Организационно-правовая характеристика предприятия	Знакомство с правовыми основами деятельности предприятия, юридическими и административными ограничениями; характеристика нормативно-правовой базы и учредительных документов, описание целей деятельности предприятия и её организационной структуры, а также характеристика этапов ЖЦО	Изучение нормативно-правовой базы предприятия; Метод «Дерево целей», метод SMART; наблюдение, интервью, опрос.
2. Мониторинг условий деятельности предприятия	Главная цель-своевременно выявлять и устранять проблемы предприятия, функционирующего в данной окружающей среде. На данном этапе проводится: анализ факторов макро-и микроокружения предприятия; анализ факторов внутренней среды предприятия, эффективности стратегического управления фирмой и анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации	СТЭП – анализ, матрица «Вероятность/Воздействие»; анкета потребительских предпочтений», метод изучения профиля конкурентных преимуществ фирмы; наблюдение, опрос; анкетирование; попарное сравнение возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации; SWOT – анализ и метод экспертных оценок

3. Анализ и оценка стратегии развития предприятия	Определение существующей стратегии развития организации, её достоинств и недостатков, которые затормаживают развитие предприятия; на данном этапе описывается ситуация, сложившаяся на предприятии, проводится её оценка и анализ	Наблюдение, интервью, опрос; построение ЖЦО
4. Разработка стратегии организации	Разработка новой стратегии развития организации позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство; на данном этапе разрабатываются возможные варианты стратегии; анализируются альтернативные стратегии и выбирается наиболее оптимальная из них, а также определяются направления реализации разработанной стратегии по времени	Матрица возможностей по товарам и рынкам; матрица БКГ для определённых групп товаров; метод построения профиля конкурентных преимуществ; оценка и выбор стратегии в соответствии с целями фирмы
5. План реализации стратегии	Характеристика плана реализации стратегии и её ресурсного обеспечения на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды	Построение плана – графика в соответствии с периодами реализации
6. Оценка эффективности	Целью данного этапа является стратегические изменения, определение степени эффективности разработанного проекта и внесение изменений в существующую деятельность фирмы.	Показатели стоимости, рентабельность инвестиций (ROI), внутренняя норма доходности (IRR), рентабельность вложенного капитала (ROCE) и т.д.

Для того чтобы непосредственно узнать о предприятии и его деятельности необходимо ознакомиться с организационно - правовой характеристикой предприятия из устава ООО «Еда», а также другой нормативной документации. Также необходимо проанализировать тип организационной структуры управления предприятием, определить тип структуры, ее основные элементы и характер связей между ними.

Определение цели предприятия дает четкое представление того, для чего данная организация существует. Выработка решений начинается с

анализа среды, в которой функционирует организация. К числу основных факторов, определяющих состояние внешней среды, относятся состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, социальная и культурная составляющие общества, природная среда и ресурсы и т.д. Для анализа макроокружения применяется метод СТЭП – анализа.

Технология проведения SWOT – анализа предусматривает составление матрицы, вид которой приведен на рисунке 9. Первое поле - стратегии, использующие сильные стороны для реализации возможностей. Второе поле – стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз. Третье поле – стратегии, минимизирующие слабости организации, используя возможности ситуации. Четвертое поле – стратегии, минимизирующие слабости и угрозы, появившиеся во внешней среде.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле “СИВ”	Поле “СИУ”
Слабые стороны	Поле “СЛВ”	Поле “СЛУ”

Рисунок 9 – Матрица SWOT

Интервью - это метод получения первичной социологической информации путем непосредственной целенаправленной беседы интервьюера и респондента [20].

Жизненный цикл организации — совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования. Жизненный цикл имеет следующий вид: зарождение и становление, рост, зрелость и старость, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами [21].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка и реализация стратегии развития, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний. Поскольку реализация процесса стратегического планирования позволяет руководству компании четко увидеть и продумать перспективу жизнедеятельности предприятия, определить его стратегические преимущества перед другими компаниями заранее. Не существует стратегии единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления.

Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. Некоторые предложения по использованию внутреннего потенциала, устранению слабых сторон рассматриваемой организации, а также направленные на предупреждение внешних угроз и своевременное использование благоприятной внешней обстановки были рассмотрены при формировании возможной стратегии развития ООО «Еда».

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были решены задачи:

1. Изучены теоретические основы анализа и оценки эффективности реализации стратегии развития предприятия;
2. Рассмотрена деятельность ООО «Еда». Изучена действующая стратегию развития предприятия, выявлены сильные и слабые места в работе заведения
3. Предложены мероприятия для реализации стратегии усиления позиции на рынке ООО «Еда».

Основной акцент при разработке программы развития ООО «Еда2» был сделан на возрастающую потребность во внедрении новых технологий в ресторанной сфере. Это позволяет значительно повысить лояльность посетителей, самостоятельно регулировать спрос на определенные товары, увеличить прибыль предприятия.

Основными инструментами реализации эффективной стратегии усиления позиции на рынке ООО «Еда» могут стать:

- комплекс мероприятий в виде программы, объединяющей все мероприятия, касающиеся предприятия, реализация которых необходима для реализации стратегии;
- ответственное лицо по реализации и контролю за выполнением данной программы;
- система показателей, определяющие эффективность программы;
- система мотивации и обучения персонала для достижения стратегических целей развития ООО «Еда».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой.— М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 337 с.
2. Информационно-управленческий портал журнала «У» Экономика. Управление. Финансы. <https://port-u.ru/strm1>
3. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2001. – 567 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 576 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 504 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2006. – 526 с.
7. Шохов А. Что такое стратегия развития? [Электронный ресурс].
8. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.
9. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие. - СПб.: Специальная литература, 2003. – 959 с
10. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебник. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
11. Уткин Э. А. Стратегическое планирование: учебник. - М.: ЭКМОС, 1998. – 440 с
12. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента: учебник. - М.: Дека, 2004. – 896 с.
13. <https://trends.google.ru/trends/?geo=RU>

14. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Альпина Бизнес Букс, 2007. - 398 с.
15. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации. // Управление компанией. - 2006. - № 2. - 37 с.
16. Гольдштейн Г. Я Стратегический менеджмент Учебное пособие, Изд. 2-е, доп. / Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. - 58 с.
17. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций. / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва: ИНФРА-М, 1999. — 288 с.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. - СПб, Питер Ком, 1998. - 235 с.
19. Кеворков В. В., Леонтьев С. В. Политика и практика маркетинга на предприятии. - М.: ОАО «Издательство Экономика», ТОО «КоМаркет Лтд», 2002
20. https://studopedia.ru/14_68003_intervyu-vidi-etapi-provedeniya-osobnosti-primeneniya.html
21. А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов, Журнал "Проблемы экономики и менеджмента" №9 2012 г.
22. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года"
23. <https://rosstat.gov.ru/statistic>
24. <https://www.kommersant.ru/doc/4529418>
25. https://www.nalog.gov.ru/rn50/news/tax_doc_news/6158718/
26. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/
27. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40856>
28. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71284116/>

29. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/
30. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_209862/
31. <https://base.garant.ru/72111714/>
32. <https://base.garant.ru/72134570/>
33. <https://krasstat.gks.ru/folder/95045>
34. <https://joinposter.com/post/restaurant-trends>
35. <https://base.garant.ru/18569390/>
36. <https://www.garant.ru/hotlaw/krasnoiarsk/1159832/>
37. <http://krasmsp.krskstate.ru/orpp>
38. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учебное пособие. /Э.М.Коротков. – Москва: ДеКа, 2011. – 287 с.
39. Adizes. Corporate Lifecycles Prentice Hall PTR, 1999.
40. Меринов М.В. Особенности управления эффективностью организации на этапах ее жизненного цикла / М.В. Меринов // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2020. — № 5 (187). — С. 72-88.
41. Вашко Т.А. Разработка стратегии развития организации. учебнопрактическое пособие. /Т.А. Вашко, Т.В. Григорьевская–Красноярск: КГТЭИ, 2001. – 64с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А – Выписка ЕГРЮЛ

ВЫПИСКА из Единого государственного реестра юридических лиц

29.06.2021

№ ЮЭ9965-21-
166606896

дата формирования выписки

Настоящая выписка содержит сведения о юридическом лице

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЕДА"

полное наименование юридического лица

ОГРН 1072468007919

включенные в Единый государственный реестр юридических лиц по состоянию на

« 29 » июня 20 21 г.
число месяц прописью год

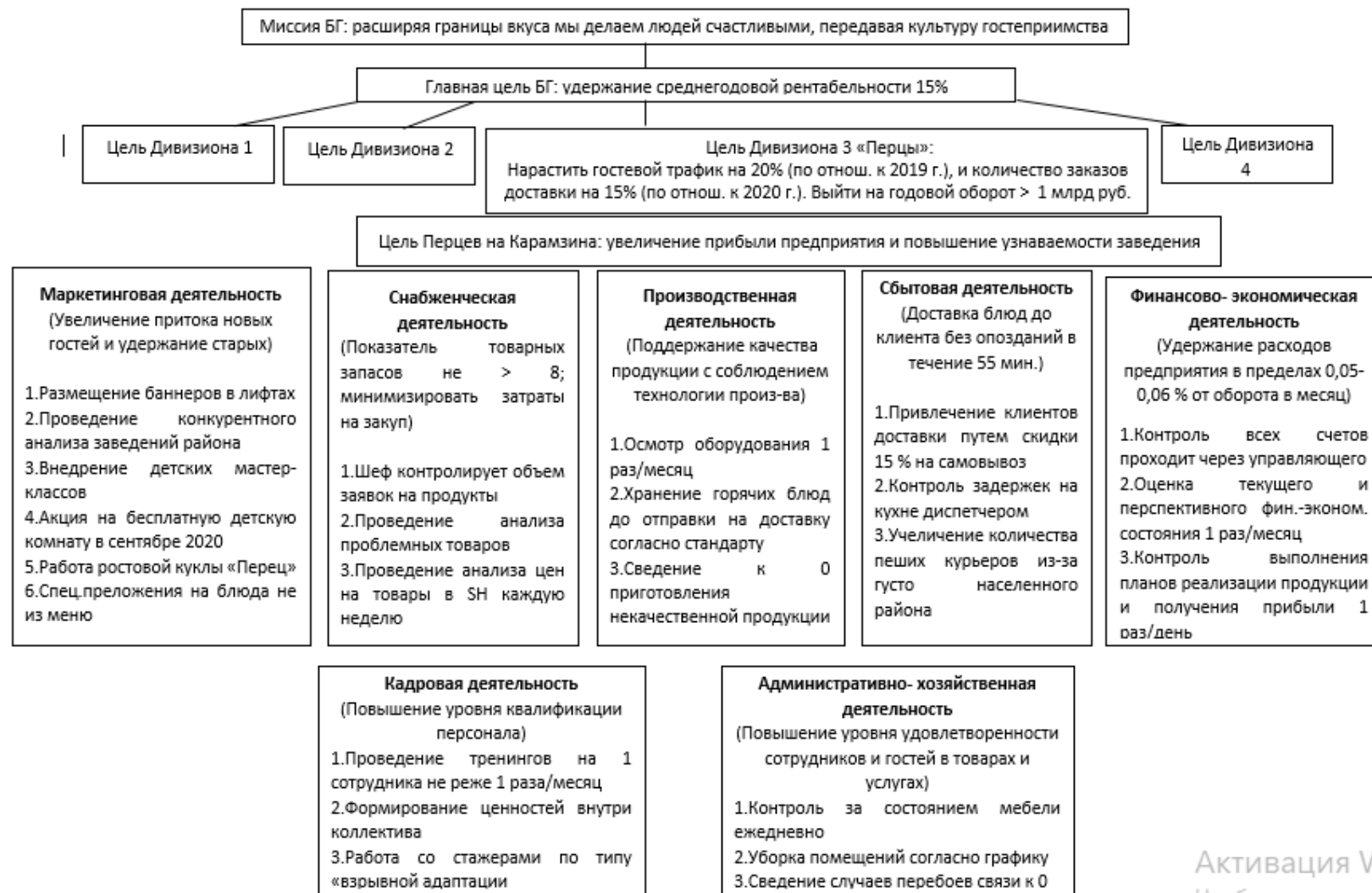
№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя
1	2	3
Наименование		
1	Полное наименование на русском языке	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЕДА"
2	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1072468007919 02.10.2007
3	Сокращенное наименование на русском языке	ООО "ЕДА"
4	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1072468007919 02.10.2007
Место нахождения и адрес юридического лица		
5	Место нахождения юридического лица	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ, ГОРОД КРАСНОЯРСК
6	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2202400663650 31.07.2020
7	Адрес юридического лица	660012, КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ, ГОРОД КРАСНОЯРСК, УЛИЦА КАРАМЗИНА, ДОМ 25, ПОМЕЩЕНИЕ 1 КОМНАТЫ 1-23,27-29
8	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2202400663650 31.07.2020
Сведения о регистрации		
9	Способ образования	Создание юридического лица
10	ОГРН	1072468007919
11	Дата регистрации	02.10.2007

Выписка из ЕГРЮЛ
29.06.2021 09:36

ОГРН 1072468007919

Страница 1 из 12

ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Дерево целей



Активация W
Чтобы активировать

ПРИЛОЖЕНИЕ В – Нормативно-законодательная база

№ п.п.	Нормативно-законодательный документ	Основная характеристика документа
1. Межгосударственный (международный) уровень		
1.1	Конвенция о защите прав человека и основных свобод	Первый раздел «Права и свободы» содержит главную часть каталога прав и свобод, гарантируемых Конвенцией. Второй раздел «Европейский суд по правам человека») состоит из норм, определяющих порядок формирования Суда, его организацию и основные процедурные правила. Третий раздел «Различные положения» содержит нормы, отражающие в большинстве своем международно-правовой статус Конвенции.
1.2	Конвенция об охране всемирного культурного и природного наследия	Основные положения: ответственность за выявление, защиту, охрану и передачу будущим поколениям культурного и природного наследия; включение охраны наследия в программы развития, создание служб, развитие научно-технических исследований, принятие необходимых мер по правовой, научно-административной и финансовой защите наследия; поддержка в проведении исследований, обучении персонала, обеспечении оборудованием; предоставление займов и субсидий.
1.3	Метрическая конвенция	Международный договор, служащий для обеспечения единства метрологических стандартов в разных странах.
2. Федеральный (государственный) уровень		
2.1	Конституция Российской Федерации	Высший нормативный правовой акт Российской Федерации, закрепляющей основы конституционного строя России, государственное устройство, образование представительных, исполнительных, судебных органов власти и систему местного самоуправления, права и свободы человека и гражданина.
2.2	Арбитражный процессуальный кодекс (АПК РФ)	Кодифицированный нормативно-правовой акт, являющийся основным источником, регулирующим ведение арбитражного судопроизводства, то есть по делам, связанным с предпринимательской деятельностью в Российской Федерации.
2.3	Гражданский кодекс (ГК РФ)	Кодекс федеральных законов Российской Федерации, регулирующих гражданско-правовые отношения, имеющий приоритет перед другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами в сфере гражданского права.
2.4	Кодекс об административных правонарушениях (КоАП РФ)	Кодифицированный нормативный акт, регулирующий общественные отношения по привлечению к административной ответственности.
2.5	Трудовой кодекс (ТК РФ)	Кодекс определяет трудовые отношения между работниками и работодателями и имеет приоритетное значение перед другими принятыми федеральными законами, связанными с трудовыми отношениями, с Указами Президента РФ, Постановлениями Правительства РФ и др.

3. Муниципальный (республиканский, региональный) уровень		
3.1	Закон Красноярского края "О развитии малого и среднего предпринимательства в Красноярском крае"	Настоящий Закон регулирует отношения, возникающие между юридическими, физическими лицами, органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти края, органами местного самоуправления в сфере развития малого и среднего предпринимательства на территории края.
3.2	Закон Красноярского края о патентной системе налогообложения в Красноярском крае	Настоящий Закон принят в соответствии с главой 26.5 «Патентная система налогообложения» части второй Налогового кодекса Российской Федерации
3.3	Устав Красноярского края	Устав Красноярского края имеет преамбулу, в которой указаны цели, которые преследовались при разработке и принятии Устава края, идейные основы Устава, главная его функция.
4. Организационный уровень		
4.1	Устав предприятия	Документ, который определяет порядок и условия функционирования. Содержит порядок, сведения о наименовании, организационно-правовой форме предприятия, местонахождении, составе, порядке распределения прибыли и формирования фондов предприятия, размере уставного капитала, порядке формирования и компенсации его органов управления и контроля, порядке и условиях реорганизации и ликвидации предприятия.
4.2	Положение об организации	Правовой акт, определяющий статус организации, ее задачи и функции, права, ответственность, порядок деятельности. На основании положения действуют государственные и муниципальные некоммерческие организации, выполняющие свои функции за счет средств бюджета. В первую очередь это органы власти и управления.
4.3	Штатное расписание	Нормативный документ предприятия, оформляющий структуру, штатный состав и численность организации с указанием размера заработной платы в зависимости от занимаемой должности.
4.3	Должностная инструкция	Документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника. Должностные инструкции разрабатывает руководитель подразделения для своих непосредственных подчиненных.
4.4	Договор	Регулирует любые взаимоотношения между субъектами экономической деятельности. Он является, как правило, основным документом, который регулирует различные связи экономического характера между категориями граждан, юридическими лицами.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Анализ поставщиков ООО «Еда»

Поставщик	Оценка (средняя)	Критерии оценки поставщика													
		Цена	Актуальность складских остатков	Удаленность склада от потребителя	Сроки выполнения текущих и экстренных заказов	Качество продукции и упаковки	Условия доставки	Сумма min заказа	Широта ассортимента	Возможность автоматически синхронизировать остатки товаров	Наличие сертификатов, лицензий и пр.	Условия работы и платежей	Профессиональный уровень персонала и психологический климату поставщика	Финансовое положение	Надежность
Поставщики коммунальных услуг															
Краском (электроснабжение)	4,4	4	-	5	5	5	5	-	-	5	5	3	3	5	4
Поставщики канцтоваров															
Библионик	3,8	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	3	4	4	3
Панда Красноярск	3,9	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
Поставщик молочных продуктов															
Саянмолоко	4,1	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
Сыроварня «Формаджи»	5	-	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Поставщик мясных продуктов															
МЕТРО Кэш энд Керри	4,3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
Поставщик морепродуктов и рыбы															
МЕТРО Кэш энд Керри	4,2	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
ДоК Ламель	4,2	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
Поставщики барной техники															
LA SPAZIALE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Поставщики алкогольной продукции															
МЕТРО Кэш энд Керри	4,3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
Поставщики продукции для бара															
МЕТРО Кэш энд Керри	4,2	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
Изюминка	3,2	5	3	3	5	4	3	5	5	3	3	4	4	3	4

ПРИЛОЖЕНИЕ Д – ЖЦО ООО «Еда»

Основные	Фаза 1	Фаза 2			Фаза 3		Фаза 4	Фаза 5
параметры	рождение	детство	юность	ранняя зрелость	промежуточная зрелость	окончательная зрелость	старение	возрождение
Главная цель	Выживание	Кратковременная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рос	Формирование индивидуальности и имиджа	Сохранение	Оживление
Тип руководителя	Новатор	Оппортунист	Консультант	Соучастник	Объединитель общих усилий	Государственный деятель	Администратор	Способный сообщить импульс
Характерная черта организации	Боевитость	Целеустремленность	Гибкость	Разнообразие интересов	Нивелирование всех систем	Зрелость, самодовольство	Поддержание статуса	Способность претерпеть перемены
Самосознание организации	Сосредоточенная в себе	Местного значения	Регионального значения	Национального значения	Мультинационального значения	Мирового значения	Самодовольная	Самокритичная
Вопросы особого значения	Все новое и необычное	Конкурентоспособность	Изучение сектора рынка	Координация	Интеграция	Балансировка всех интересов	Предположение существования	Обновление и развитие
Основная задача	Выход на рынок	Укрепление	Захват своей части рынка	Рост по разнообразным направлениям	Централизация и автоматизация	Пригонка разнообразных интересов	Стабильность	Омоложивание

Тип планирования	Эмпирически (ненаучный)	«Хватай, что можешь»	Простые формы: поставки, бюджет	Формальное: регулярность, специализация	Сложные формы: образ существования	Социально-политическое	Экстропольное	Творческое
Способ руководства	Одним лицом	Малой группой неосвобожденных	Выделенной группой лиц	Децентрализованное	Централизованное	Коллегиальное	Излишне связанное с традициями	Побуждающее к действию, агрессивное
Модель организации	Стремление к макс. росту прибыли	Оптимизация	Планирование прибылей	Высокая гражданственность	Социальная ответственность	Государственные учреждения	Бюрократия	Птица «Феникс»

ПРИЛОЖЕНИЕ Е – Тест для определения ЖЦО по Адизесу

Ответы на вопросы в формате «да/нет»

1. Ваша компания, с целью достижения успеха, идет на риск
2. В Вашей компании запланированные показатели обычно превышают результаты
3. Вашей компании постоянно не хватает оборотных средств
4. В Вашей компании при решении проблем, в первую очередь, Вы обращаетесь к вопросам «Почему?» И «Что?»
5. В Вашей компании обычно результаты превышают запланированные показатели
6. В Вашей компании сотрудники оцениваются по результатам, несмотря на их личные качества
7. В Вашей компании при решении проблем, в первую очередь, Вы обращаетесь к вопросам «Как?» И «Кто?»
8. В Вашей компании сотрудники оцениваются по личным качествам, несмотря на результаты
9. В Вашей компании существует правило «все разрешено, если не запрещено»
10. В Вашей компании проблемы воспринимаются как возможности
11. В Вашей компании реальная власть принадлежит отделам маркетинга и продажам
12. В Вашей компании существует правило «все запрещено, если не разрешено»
13. В Вашей компании реальная власть принадлежит финансово-бухгалтерской и юридической службе
14. В Вашей компании направление движения вносит «фронт-офис»
15. В Вашей компании ответственность сотрудников превышает полномочия
16. В Вашей компании ключевой управленческий персонал руководит организацией
17. В Вашей компании направление движения вносит «административный персонал»
18. В Вашей компании для изменения организации требуется изменение системы управления
19. В Вашей компании «организация управляет» топ-менеджментом»
20. В Вашей компании «топ-менеджмент» использует возможности
21. В Вашей компании изменение лидерства может привести к изменению организации
22. Ваша компания ориентирована на продажи
23. В Вашей компании «топ-менеджмент» катится по инерции
24. Ваша компания думает только о прибыли
25. Ваша компания существует для создания ценности для потребителя
26. В Вашей компании принятие решений - это «политическая игра»

27. Какая наибольшая потребность (главная цель) в Вашей организации сейчас

Оборотные средства

Объем продаж (доля рынка)

Прибыль

Прибыль и объем продаж

28. Что (какие факторы) ограничивают достижения этой цели

«Качество» жизни основателя (желание тратить на себя)

Ничто не ограничивает, если за нарушение - не наказывают

Объем продаж в деньгах

Стратегические решения

29. В Вашей организации все делается только ради Продаж

30. В Вашей организации внимание приковано к Продажам и Новым проектам (Идеям)


31. В Вашей организации внимание приковано к Новым проектам (Идеям) и налаживанию Бизнес-Процессов?

32. В Вашей организации внимание приковано к Продажам, Новым Проектам (Идеям) и налаживанию Бизнес-Процессов?

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

Институт гастрономии
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой


 С.В. Здрестова-Захаренкова
«24» июня 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.16 "Высшая школа ресторанного менеджмента"

Разработка стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса

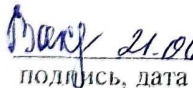
Научный
руководитель

 21.06.21
подпись, дата

доцент, канд.тех.наук
должность, ученая степень

Т.А.Вашко
инициалы, фамилия

Выпускник

 21.06.21
подпись, дата

451727111

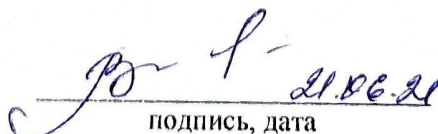
номер зачетной книжки

ИГ17-01Б-РМ

номер группы

А.В.Вахрушева
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 21.06.21
подпись, дата

Т.А.Вашко
инициалы, фамилия

Красноярск 2021