

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__ 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Разработка программы стратегического развития кулинарной студии

Научный
руководитель

доцент, канд.тех.наук

Т.А.Вашко

Выпускник

451836147

ИГ18-01Б-РМ

Е.Л.Пономарчук

Нормоконтролер:

Т.А.Вашко

Красноярск 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Концепция разработки стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса.....	5
1.1 Современные подходы к сущности стратегии развития предприятия российскими и зарубежными авторами.....	5
1.2 Специфические особенности разработки стратегии развития предприятий ресторанного бизнеса.....	13
1.3 Программа и методы исследования развития предприятия.....	19
Вывод.....	27
2. Анализ стратегии развития кулинарной студии.....	28
2.1 Организационно-правовая характеристика кулинарной студии.....	28
2.2 Мониторинг организационной среды кулинарной студии.....	31
2.3 Анализ стратегического развития кулинарной студии.....	55
Вывод.....	61
3. Разработка стратегии развития кулинарной студии.....	62
3.1 Программа стратегического развития кулинарной студии.....	62
3.2 Оценка эффективности программы развития кулинарной студии.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Выписка ЕГРЮЛ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Дерево целей.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ В – Нормативно-законодательная база.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Анализ поставщиков кулинарной студии.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ Д – ЖЦО кулинарной студии.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Е – Тест для определения ЖЦО по Адизесу.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж – Тест для экспресс оценки успеха стратегических изменений по Адизесу.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия диктуют свои требования к функционированию и управлению предприятием, постоянно вынуждающее принимать решения по дальнейшей жизнедеятельности организации в целом, что требует от управляющего состава принимать соответствующие решения. От гибкости принимаемых решений и выбора альтернативы планирования деятельности, способности оперативного приспособления к различным ситуациям из внутренней или внешней среды предприятия зависит его основной показатель – прибыль.

Основной целью любого коммерческого предприятия является положительная динамика финансового результата, который отражает насколько эффективно управление предприятием. А также весьма прогнозируемый и управляемый показатель при грамотном и верном подходе к управлению организации.

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 кулинарной студии «Рататуй». Исходя из цели работы выявлена следующие задачи, необходимые для достижения поставленной цели:

- Изучить теоретические основы анализа и оценки эффективности реализации стратегии развития предприятия;
- Рассмотреть деятельность кулинарной студии «Рататуй». Изучить действующую стратегию развития предприятия, выявить сильные и слабые места в работе заведения

- Предложить мероприятия по совершенствованию работы стратегии развития кулинарной студии «Рататуй».

Предметом исследования является стратегия развития на предприятии ресторанного бизнеса.

Объектом исследования является кулинарная студия «Рататуй», ООО «Паради-групп», г.Красноярск, проспект мира 111.

Методы исследования, используемые в работе:

Теоретической базой исследования представленной работы послужили труды таких отечественных и зарубежных специалистов по аспектам стратегического управления как

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

В первой части 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 кулинарной студии «Рататуй» с применением SWOT-анализа.

Третья часть является проектной и включает в себя разработку стратегии для кулинарной студии «Рататуй». Разработана программа развития для кулинарной студии «Рататуй». 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 17 рисунками; 28 таблицами, 7 приложениями. Список использованной литературы включает в себя 42 источник.

1.КОНЦЕПЦИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

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

Стратегия – непростое и очевидно сильное вооружение, с помощью которого современное предприятие, любого направления деятельности, может сопротивляться постоянно меняющимся условиям. Но оружие это не простое. Его введение и использование требуют определенных затрат. Но, как правило, на основе многих источников можно сказать, что имеются некоторая необходимость для внедрения стратегического менеджмента для менеджмента организацией, особенно для предприятия, оказавшейся в нестабильных условиях. [1].

При этом стоит понимать, что стратегия является не дополнением естественного поведения персонала, а нуждается в её новшестве. Следовательно, сотрудники предприятия, обычно относятся к ней по большей части равнодушно.

Давно не является секретом, информация о том, что понятие «стратегия» совершенно не новое и имеет корни от греческого *strategia*. Первоначально оно использовалось для военного искусства и занималось вопросами подготовки и ведения боевых сражений. Исторические данные сообщают, что наиболее наиболее успешные полководцы придавали не мало внимания правильному построению и обеспечения солдат, решениям момента начала битвы и связи с народом, политиками, дипломатами.

Также данному понятию было уделено внимание еще в Древнем Китае, это известно из книги «Искусство стратегии». [3].

Споры ведутся и по наши дни споры по поводу авторства данного термина, так называемому народному фольклору или одному человеку.

На данный момент, большинство исследователей склоняются к тому, что автором является создатель выше упомянутой книги - Сунь Цзы.

Очевидно, историческая ясность в вопросах авторства неоспорима важна. Тем не менее, данное понятие уже успело закрепиться в мировоззрении людей, как минимум на протяжении 23 веков. Рациональность данного суждения подтверждает цитата Сунь Цзы: «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».

Стартом разработок конкретных подходов к формированию стратегии сработало понимание под стратегией - управление ресурсами. Зарождение данной концепции произошло во 2-й половине 30-х годов текущего столетия в США [5].

При изучении данной темы можно столкнуться с множеством научных толкований понятия «стратегия».

В основном встречается мысль о том что, стратегия воспринимается как долгосрочные планы руководства для достижения перспективных целей предприятия.[13].

Эволюцию принципов формирования стратегических субъект можно отследить по мере роста требований внешней среды, на основе различных наиболее популярных точек зрения зарубежных и отечественных авторов определений стратегии, табл 1.1

Была рассмотрена эволюция понятия «стратегия» в ее хронологическом порядке, что дает возможность более глубоко осознать сущность стратегического поведения и понять его структурное содержание.

Таблица 1.1 – Подходы к понятию «стратегия» различными авторами

Автор определения	Год	Определение понятия	Ссылка на источник
А.Чандлер	1962	Определение основных долгосрочных целей и задач	Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.

		компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей	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 можно сообщить, что стратегия играет важную роль в связи организации со внешней рыночной средой.

Весьма трудно прийти к единому восприятию понятия стратегии, так как малейшее отклонение градуса зрения на него, пазл может сложиться совершенно иначе.

Сегодняшние исследователи в основном сходятся в определении понятия стратегия, но при рассмотрении ее образующих позиции расходятся.

Обобщая можно сообщать, что необходимость разработки стратегии заключается в:

- эффективности сформулированных условий для реализации компании;
- объединение всех первоначальных действий и иерархию решений от управленческого состава до линейного персонала
- создание общей направленности производственных и управленческих процессов
- формулировка единого плана действий для всей компании по достижению стратегических целей.

При этом стоит осознавать множество и вариативность стратегий, для успешного достижения одинаковых стратегических целей, выбор которых зависит от множества факторов внешней среды предприятия.

По большей части при отборе какой-либо стратегии стоит учитывать внутренний потенциал организации и особенность видения стратегического развития этого продвижения самим руководящим составом компании. При различных изменениях факторов наружного или внутреннего окружения организации происходит переход от действующей стратегии к новой, в зависимости от обстоятельств.

Следовательно, хорошая стратегия – это способность своевременно реагировать на изменения обстоятельств не отступая от запланированной деятельности.

Классификацию стратегий организации рассмотрим на примере организационных процессов предприятия (рисунок 1.1).

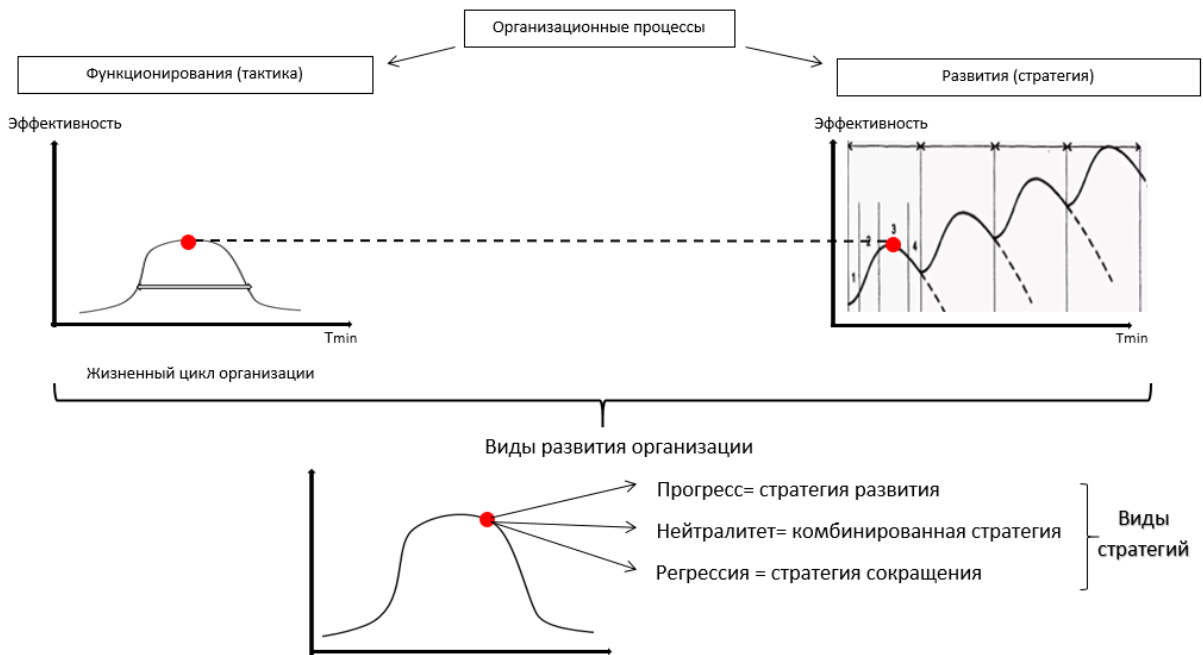


Рисунок 1.1 – Организационное развитие в проекции стратегий организации[составлено автором]

Рассмотрим основных 3 аспекта стратегического менеджмента на примере рисунка 1.2

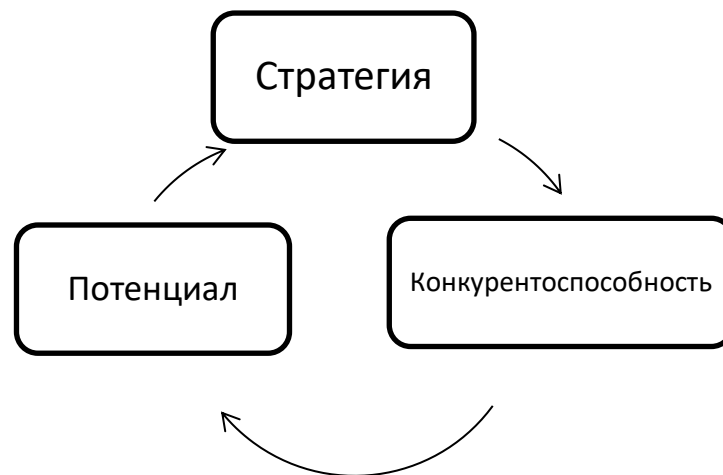


Рисунок 1.2 – Основные аспекты стратегического менеджмента[8]

Далее, на рисунке 1.3 представлены основные стратегий для предприятий ресторанного бизнеса.

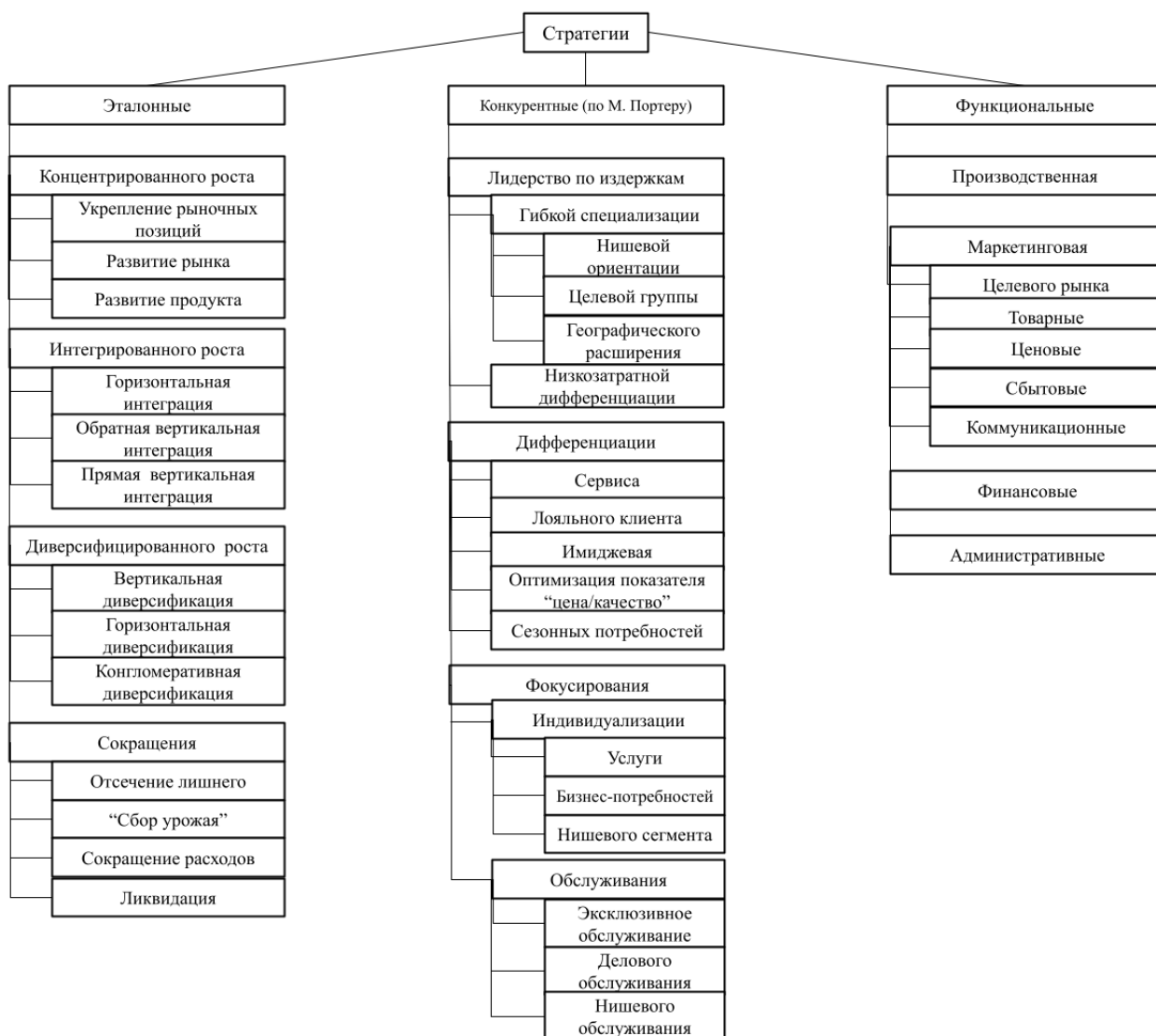


Рисунок 1.3 – Стратегии для предприятий ресторанного бизнеса[составлено автором]

Стратегии развития связаны с деятельностью организации на рынке и направлены на развитие потенциала предприятия (включают стратегии роста, умеренного роста, сокращения и комбинирования) [17]

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. [17]

Ускоренный (концентрированный) рост, основанный на возможностях эффективного развития на базе концентрации и специализации производства, реализуется с помощью стратегии улучшений, развития рынка и продуктивных инноваций. [14]

Интегрированный рост, направленный на усиление контроля над стратегически важными звеньями процесса производства и реализации продукции, ограничения уровня конкуренции, улучшения качества продукции. [16]

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. [16]

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). [16]

Стратегия сокращения масштабов деятельности применяется при перестройке организации, когда необходимо провести ее «санацию», отказаться от устаревшего (технологий, неперспективных рыночных сегментов, нерентабельных подразделений и служб). [17]

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 конкурентов. [14]

Стратегия дифференциации направлена на концентрацию производства товаров одного функционального назначения, модификация которых расширяет круг потенциальных потребителей. Это позволяет достичь превосходства над другими 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). [14]

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. [17]

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. [15]

Выбор стратегии происходит на сравнении перспектив развития в видах деятельности и создание приоритетов для обеспечения развития.

1.2 Специфические особенности разработки стратегии развития предприятий ресторанного бизнеса

Особенностью разработки стратегии для развития предприятия сферы ресторанного бизнеса являются, специфичность что, при ее создании должны быть изначально четко сформулированные конкретные целевые функции относительно предприятия в целом и его подразделений. На рисунке 1.4 отображена модель стратегического управления для предприятия ресторанного бизнеса.



Рисунок 1.4 – Комплексное стратегическое управление предприятием ресторанного бизнеса [составлено автором]

С помощью изображения 1.4 можно заметить, что данная модель состоит из элементов, которые оказывают существенное влияние на формирование стратегии предприятия ресторанного бизнеса и его рыночное поведение. На следующем рисунке 1.5 можно увидеть этапы разработки стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса.

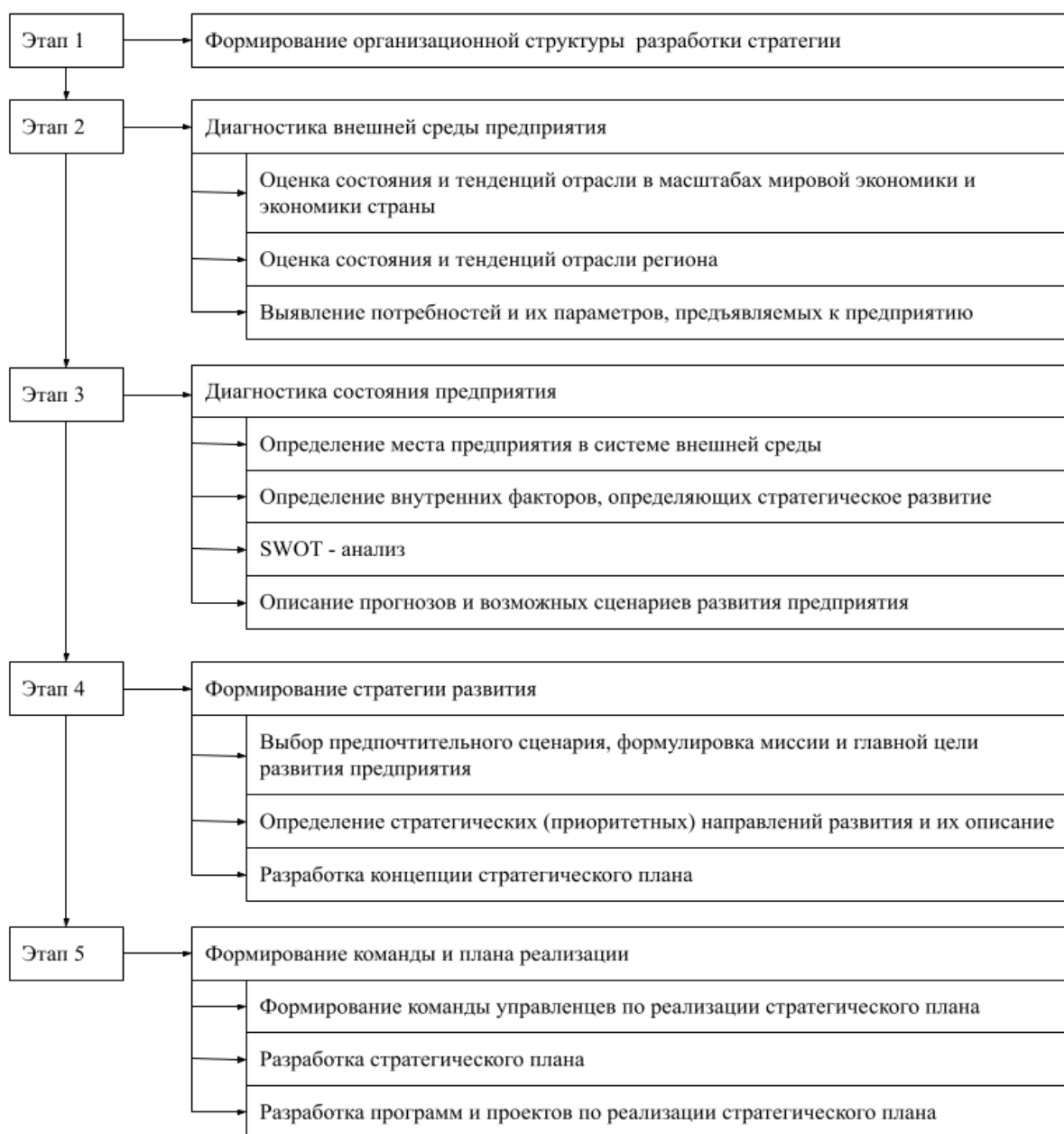


Рисунок 1.5 - Этапы разработки стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса[15].

Каждый из названных на схеме рис. 1.5 этапов требует применения определённых методов, которые сведены в таблице 1.2

Таблица 1.2 - Матрица системы методов формирования стратегии.

Наименование методов	Наименование этапов стратегии				
	Организац онный	Диагности ка внешней среды	Диагностика внутренней среды	Формирова ние стратегии	Разработк а планов реализаци

Экспертного оценивания	+		+		
Статистических оценок	+		+		
SWOT – анализ		+			
STEP – анализ		+			
Организационной диагностики	+		+		
Моделирования			+	+	
Синтеза				+	
Матричный		+			+
Тестирования		+			
Декомпозиция					+
PLAR					+
Сбалансированная система показателей				+	+

Составленная матрица позволяет увидеть, какие методы применяются на каждом этапе формирования стратегии развития компании.

Таким образом, формирование стратегии подразумевает установку направления, исходя из миссии организации, установку конкретных целевых установок, а также процесс собственно формирования стратегии. Конечным пунктом формирования стратегии является стратегический план, направленный на повышение конкурентоспособности предприятия.

Далее, необходимо ознакомиться с методиками стратегического анализа. С помощью которых возможно оценить стратегические альтернативы развития заведения и определиться с выбранной стратегией, что позволит увеличить эффективность работы предприятия в перспективе.

Разработка и выбор стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса включает следующие этапы [**Error! Reference source not found.**]:

- 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.

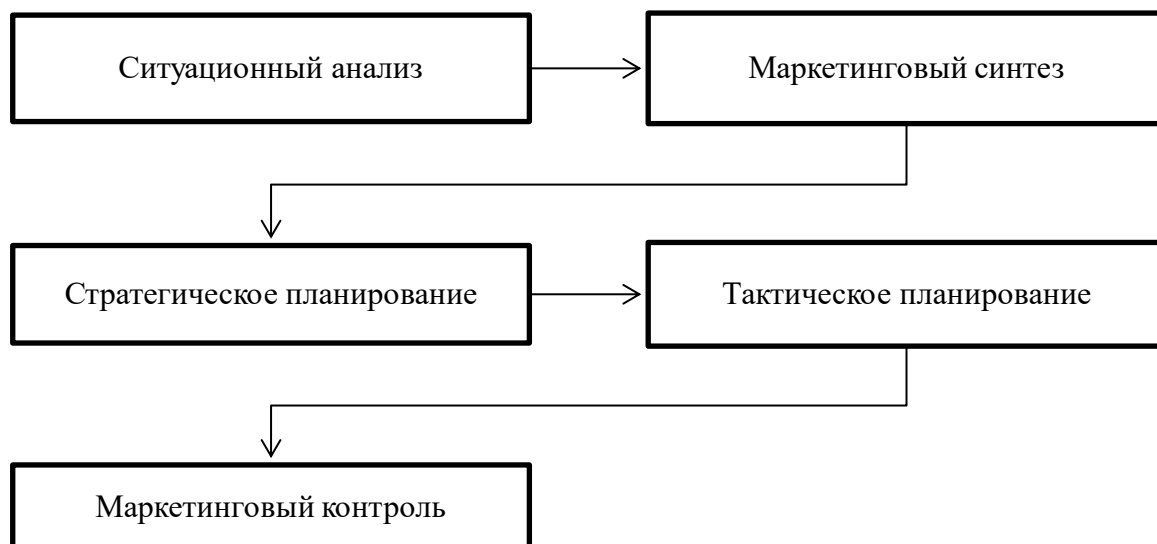


Рисунок 1.6 – Этапы разработки маркетинговой программы
[составлено автором]

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.

Обобщая можно утверждать, что системный подход управления предприятием ресторанного бизнеса предполагает организационную структуру, состоящую из маркетинговых функций и элементов, способствующих реализации всех направлений коммерческой деятельности организации. Базой для данного подхода являются принципы: единства и

взаимосвязи целей, функций, структур; единства взаимосвязи функций в едином цикле управления для достижения поставленной цели.

Подсистема организации маркетинговых исследований включает следующие элементы: субъект, объект, характер и методы исследований [19].

Установление субъекта изучения значит поручение рекламных исследований в конкретное структурное отделение. Подбор определенного отделения исполняется в связи с стадией координационного развития менеджмента, в котором располагается в рассматриваемом этапе организация.

В первоначальной стадии компоненты рекламной работы распределяются среди действующими классическими структурными подразделениями. Во второй стадии рекламные компоненты концентрируются в участке менеджмента а также некто реализовывает целый размер рекламных исследований. В третьей стадии, организационного развития менеджмента его изучения реализовывает общественное отделение данных а также изучение менеджмента. В свойстве субподрядчиков рекламных исследований имеют все шансы представлять: консалтинговые сосредоточия, шеренги, университеты, маркетинговые учреждения и кооперативы. Присутствие в данном они обязаны являться высококвалифицированными экспертами, то что обуславливает потребность кропотливого выбора экспертов согласно менеджменту, обладающих значительной квалификацией а также эрудицией, не только в сфере экономики, организации, управления, а также и товароведения, однако в сфере статистики и арифметике, в таком случае они обязаны быть превосходными специалистами по психологии и социологии. Указание на потребности касательно обширной подготовки определенных сотрудников в высших учебных учреждениях с практической стажировкой обучаемых.

Важное значение для результативности рекламных исследований имеет адекватный выбор параметров исследований. В свойстве объектов изучения на предприятии ресторанного бизнеса могут быть обозначены: 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 многофункциональной подсистемой концепции управления рекламными разработками считается контролирование а также координирование. Главные составляющие предоставленной подсистемы: проверка исполнения плана, утверждение "противоположной связи" и мероприятия в области координации. Контролирование исполнения плана необходимо производиться руководством менеджмента а также нести регулярный характер. Исключительно актуальный и непрерывный контроль над своевременностью созыва и обрабатывания рекламной сведения, проведением изучений, за тщательностью исследования любое ответвления плана, за своевременностью предоставления информации управлению согласно плодам проделанных исследований дает возможность распоряжаться рыночной обстановкой, предугадывать модификации величины а также структуры спроса, добавлять уместные в стратегию и тактику фирмы, т.е. брать на себя подтверждение вывода в сфере деяния в ассортимент, особенности подготавливаемых блюд и закупаемых товаров с учетом их узкопотребительских качеств, стоимости, прочности, конкурентоспособности, планирования и управления индивидуальной деятельностью.

Последующий часть многофункциональной подсистемы контролирования - утверждения "обратной связи", что представляет оценку начальством фирмы последствий рекламных операций, инициированных в основании решений и рекомендаций, принятых в следствии анализов. Такое позволяет выяснить эффективность, аргументированность и вероятность утилитарной реализации рекламных выводов основанных на эффектах проведенных исследований. Концепция управления ассортиментом и качествомготавливаемых блюд вступает базисной доли в систему управления торговой деятельностью фирмы. В собственную очередность система содержит три многофункциональные подсистемы: планирование, организация, контроль и координирование, любая из которых складывается из слоя частей.

Таковым способом, ради создания концепции управления торгово-технологическим процессом (коммерческой деятельностью) с ориентацией в стратегический маркетинг следует выполнение структурных модификаций в компании управления, ее конфигурациях и механизме. Организационная модель управления предприятием ресторанного бизнеса в базе стратегического маркетинга формирует соответствующие достоинства: доводит до совершенства координацию взаимозависимых структур а также подразделений в периода и пространстве; гарантирует решение первенствующих вопросов компании за счет точного взаимодействия исполнителей, а кроме того эластичность формирования за счет моделирования перемен наружного окружения и разработки подходящей ответа реагирования в данное давление.

1.3 Программа и методы исследования развития предприятия

Рассмотрим основные методы выбора стратегий организации. Краткая характеристика данных методов представлена в таблице 1.3

Таблица 1.3 - Краткая характеристика основных методов выбора стратегии [11]

Название метода	Преимущества	Недостатки
SWOT анализ	Дает наглядное представление о соотношении угроз, возможностей и сильных и слабых сторон; является очень простым и быстрым способом узнать общий уровень компании, от которого можно отталкиваться, делая заключение для стратегического менеджмента	Основан на использовании данных о настоящем и прошлом состоянии. Для разработки стратегии этого недостаточно, необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации;
Матрица “возможностей по товарам/рынкам”	Определяет вероятность успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса	Стратегия определяется в зависимости от двух элементов. Другие важные элементы не учитываются
Матрица БКГ	Может быть основой для анализа разных стадий развития бизнеса и соответственно анализа различия его потребностей на разных этапах развития; модель представляет собой простой и доступный для понимания подход	Не всегда правильно оценивает возможности бизнеса: чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как важным для организации является эффективность инвестиций
Матрица МакКинзи	Учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы	Существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке; возможна субъективная, искаженная оценка фирмой своей позиции
Метод экспертных оценок	Учет влияния многих факторов	Субъективность оценки

Матрица SWOT, изображенная на таблице 1.4 завершает анализ деятельности предприятия, на основе факторов внешней и внутренней среды, и помогает сделать правильные выводы для создания стратегии развития бизнеса. С её помощью можно увидеть потенциал для развития и угрозы для анализируемого предприятия. Наглядно изображая сильные и слабые стороны организации в пересечении с возможностями и угрозами.

Таблица 1.4 – Матрица SWOT [11]

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	SO-стратегия	WO-стратегия
Угрозы (T)	ST-стратегия	WT-стратегия

С помощью таблицы 1.5. можно воспользоваться упомянутыми стратегиями маркетинга с целью сохранения или увеличения реализации продукта.

Таблица 1.5 - Матрица “возможностей по товарам/рынкам”[11]

	Существующие рынки	Новые рынки
Предлагаемые в настоящее время товары	1. Стратегия – «Улучшай то, что ты уже делаешь»	2. Стратегия развития рынка
Новые товары	3. Стратегия разработки новых продуктов	4. Стратегия диверсификации

На основании таблицы 1.6 можно сделать выбор типовой стратегии, идея матрицы заключается в том, что должна существовать взаимосвязь между существующими и будущими продуктами организации и рынками, на которых она работает.


Таблица 1.6 - Матрица “рост рынка – доля рынка” [11]

	Высокая доля рынка	Низкая доля рынка
Высокий рост рынка	«звезды»	«знаки вопроса»
Низкий рост рынка	«дойные коровы»	«хромые утки»

Представленная ниже таблица 1.7 это инструмент портфельного анализа, используемый для создания стратегии развития каждой ассортиментной группы компании. После определения факторов каждого показателя проставляются оценки значимости по каждым из них, далее начинается процесс построения матрицы. Все анализируемые продукты изображаются в виде кружков, центры которых располагаются на

пересечении соответствующих значений. Размер кружка пропорционален объему продаж.

Таблица 1.7 - Матрица МакКинзи [11]

	Относительные преимущества		
	Малые	Средние	Большие
Высокая привлекательность рынка			
Высокая привлекательность рынка			
Высокая привлекательность рынка			

Рассмотренные выше методы помогают в выборе стратегии и анализе потенциала, однако в период подготовки внедрения стратегии предприятию необходимо тщательно изучить своих конкурентов и свою возможную конкурентную позицию на рынке. В этом может помочь использование матрицы конкурентного профиля [11].

Вторым этапом является построение профиля конкурентных преимуществ, наглядно отображающий конкурентную позицию предприятия на рынке. Для этого организацию сравнивают с сильнейшими конкурентами, выявленными при определении относительных преимуществ организации в конкуренции.

Модель М. Портера. Для понимания природы и характера конкурентной среды в отрасли М. Портером была предложена модель пяти сил конкуренции (рис. 1.7). Эти силы действуют совместно и влияют на цены, объемы инвестирования, издержки. В итоге эти силы определяют характеристики конкурентной борьбы в отрасли; прибыльность отрасли; место организации ее благополучие [28].

Конечно, наибольшее значение имеет конкуренция среди организаций одной отрасли. Каждая из них, осуществляя деятельность, стремится

укрепить и расширить свои позиции на рынке. Качество продукции, цены, дизайн, дополнительные услуги, реклама и др. – все это инструменты, к которым прибегает организация в этой борьбе, главным средством в которой является продукт.



Рисунок 1.7 - Схема модели пяти сил конкуренции [28]

В ходе анализа внутриотраслевой конкуренции выясняются между кем она ведется, по каким правилам, какова степень ее интенсивности. Предприятия “центрального ринга” вступают в конкуренцию не только друг с другом, но и с предприятиями других отраслей, производящими товары-заменители.

В современных быстро изменяющихся условиях внешней среды и внутренних возможностей компаний оценка эффективности выбранной стратегии является важнейшей составной частью процесса стратегического управления. Этот этап превращает его в замкнутый цикл, в последовательный непрерывный процесс.

В настоящее время целостная система оценки стратегии отсутствует. Нет четкой теоретической и практической позиции в отношении ее принципов.

В управленческой литературе экономисты различают следующие аспекты эффективности стратегии компании [12]:

- внутренняя эффективность - эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей компании или с точки зрения управления внутренними ресурсами;

- внешняя эффективность - эффективность с точки зрения использования внешних возможностей компании;

- общая эффективность - комплексная совокупность внутренней и внешней эффективности;

- рыночная эффективность - насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;

- целевая эффективность - отражает меру достижения целей организации.

Для оценки настоящей стратегии компании следует, прежде всего, определить, что представляет собой выбранная стратегия. Каков подход компании к ведению конкурентной борьбы - стремится ли она достичь минимальных в данной отрасли издержек производства или сосредотачивает свое внимание на определенной группе потребителей и рыночной нише с целью отрыва от своих преследователей. Другим важным моментом является определение конкурентной позиции фирмы в данной отрасли товаров и услуг - степени ее вертикальной интеграции и территориального охвата. Следует также определить и проанализировать функциональные вспомогательные стратегии в областях производства, маркетинга, финансов, трудовых ресурсов и так далее. Тщательное изучение побудительных мотивов для каждого участка стратегии - каждого шага и каждого функционального

подхода - также внесет ясность в раскрытие существа действующей стратегии.

Эффективная система оценки требует наличия четырех основных элементов[28]:

1. Мотивация для оценки. Прежде чем оценка сможет быть произведена, у руководителя организации должно возникнуть желание оценить свои показатели или стратегию, которую он или его команда хотят реализовать.

2. Информация для оценки. Другим требованием достоверности оценки является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее последствия после реализации. Для этого требуется эффективная система сбора и обработки управленческой информации, а также полный и достоверный доклад о возможных результатах предложенных стратегий и результатах их реализации.

3. Критерии оценки. Стратегии должны оцениваться по определенным критериям.

Оценка эффективности стратегии проводится на трех различных уровнях - отдельного менеджера, на уровне функционального подразделения, на уровне системы управления компании в целом.

Критериями оценки эффективности менеджера являются:

- потенциал менеджера - его квалификация, знания, навыки, умения, психологические черты;
- труд менеджера - типовая сложность его заданий, время, затрачиваемое на выполнение типовых задач;
- результаты труда менеджера во всех ракурсах: его индивидуального труда, его вклада в показатели аппарата функционального управления, в котором он работает, и, наконец, его вклада в результаты деятельности подведомственного ему объекта управления.

Оценка функциональных подразделений компании проводится по следующим четырем позициям:

- оценка квалификации персонала подразделения. Эта оценка представляет собой усредненную оценку уровня квалификации менеджеров и специалистов, входящих в состав функционального органа управления;

- оценка организации управленческого труда в подразделении. Здесь оцениваются формы и методы взаимодействия менеджеров подразделения с объектом управления и между собой. В рамках этой процедуры анализируется и оценивается целесообразность штатного расписания, распределения служебных обязанностей в подразделении, а также документооборот подразделения;

- оценка технологии управления. Рассматриваются современность и эффективность применяемых в управлении методик, использование технических средств и компьютерных технологий в процессе управления;

- оценка результативности управленческой деятельности. Эта оценка производится с учетом конкретных задач, стоящих перед данным функциональным подразделением.

Оценка на уровне управления компании в целом отражается в большом наборе показателей, применяемых для характеристики его деятельности. К этим показателям относятся:

- коэффициенты, отражающие положение компании на рынке;
- коэффициенты, характеризующие эффективность использования персонала предприятия;
- коэффициенты, характеризующие финансовое состояние компании;
- показатели, характеризующие инвестиционную привлекательность стратегических решений.

Вывод

Таким образом, в первом параграфе выпускной квалификационной работы мы рассмотрели подходы к понятиям "стратегия" различными авторами. Исходя из различных трактовок понятий можно сделать вывод, что 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.

При анализе специфических особенностей разработки стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса было выявлено, что сейчас, в век цифровизации, особое значение имеет внедрение инновационных технологий при разработке стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса.

В третьем параграфе представлена программа исследования, на основании которой будет выполнена практическая часть данной выпускной квалификационной работы, которая включает в себя этапы программы и методы исследования действующей стратегии кулинарной студии «Рататуй».

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 кулинарной студии «Рататуй».

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были решены задачи:

1. Изучены теоретические основы анализа и оценки эффективности реализации стратегии развития предприятия;
 2. Рассмотрена деятельность кулинарной студии «Рататуй».
- Изучена действующая стратегию развития предприятия, выявлены сильные и слабые места в работе заведения;

3. Предложены мероприятия для реализации стратегии усиления позиции на рынке кулинарной студии «Рататуй».

Основной акцент при разработке программы развития кулинарной студии «Рататуй» был сделан на маркетинговой деятельности предприятия и повышение прибыли за счет новых гостей предприятия с минимизацией издержек на мероприятия, а также улучшении условий труда всего персонала с разработкой мотивационной политики.

Основными инструментами реализации эффективной стратегии усиления позиции на рынке кулинарной студии «Рататуй» 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 персонала для достижения стратегических целей развития кулинарной студии «Рататуй».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кэмпбел 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. Катькало 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-osobennosti-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. https://adizes.ru/express_test
39. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учебное пособие. /Э.М.Коротков. – Москва: ДеКа, 2011. – 287 с.
40. Adizes. Corporate Lifecycles Prentice Hall PTR, 1999.
41. 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.
42. Вашко Т.А. Разработка стратегии развития организации. учебнопрактическое пособие. /Т.А. Вашко, Т.В. Григорьевская–Красноярск: КГТЭИ, 2001. – 64с.

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

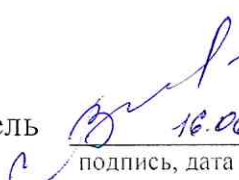
«24» _____ июня _____ 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Разработка программы стратегического развития кулинарной студии

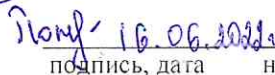
Научный
руководитель


подпись, дата 16.06.22

доцент, канд.тех.наук
должность, ученая степень

Т.А.Вашко
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата 16.06.2022

451836147
номер зачетной книжки

ИГ18-01Б-РМ
номер группы

Е.Л.Пonomарчук
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата 16.06.22

Т.А.Вашко
инициалы, фамилия

Красноярск 2022