

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Мамашарип кызы Тургунай

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

_____ (дата, подпись)

Руководитель: д.э.н., профессор
Каячев Геннадий Федорович

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся: Мамашарип кызы Тургунай

_____ (дата, подпись)

Оценка _____ (прописью)

Красноярск 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Утверждаю:
Заведующий кафедрой
менеджмента организации

_____ А.А. Лукьянова
" ____ " _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Обучающийся Мамашарип кызы Тургунай
Группа 555

1. Тема: Совершенствование стратегии развития организации
утверждена приказом по КГПУ № _____ от _____ 2018 г.

2. Срок представления проекта к защите 14.06.2018 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативно-правовая документация, регламентирующая деятельность организации, библиографические источники, освещающие проблемы стратегии организации.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические основы понятия стратегии развития организации.

4.2. Раскрыть современные методы совершенствования стратегии организации.

4.3. Провести анализ стратегии развития организации.

4.4. Разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития организации.

5. Графическая часть:

5.1. Оформить таблицы по анализу деятельности организации, отражающие итоги совершенствования стратегии ее развития.

Научный руководитель
проекта _____

(подпись, дата)

Г.Ф. Каячев
(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 11 12 2017 г. _____
(дата) (подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Понятие стратегии, виды и типология.....	8
1.2. Стратегия развития организации как основной фактор конкурентоспособности.....	11
1.3. Современные методы совершенствования стратегии развития.....	14
Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КАФЕ «ДУЭТ».....	23
2.1. Организационно-экономическая характеристика кафе «Дуэт».....	23
2.2. Анализ стратегии развития кафе «Дуэт».....	38
2.3. Вопросы совершенствования стратегии развития кафе «Дуэт».....	43
Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КАФЕ «ДУЭТ».....	49
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии развития кафе «Дуэт».	49
3.2. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление как направление менеджмента сформировалось относительно недавно, но сразу же продемонстрировало свою актуальность. Интерес к стратегии и тактике бизнеса в условиях повсеместного мирового роста конкуренции продолжает оставаться неизменно высоким. Только новые, неординарные решения могут обеспечить фирме долгосрочное преимущество на рынке. Как отмечает М.Портер, «Сущность разработки стратегии проистекает из характера самой конкуренции» [45].

В настоящее время, для большинства предприятий все более очевидной становится необходимость обоснования стратегических целей развития. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации. Это во многом определяет актуальность стратегического планирования в современной экономической формации, которая до настоящего времени находится в переходном состоянии.

Усиление концентрации и глобализации приводит к дальнейшему росту как угроз, так и возможностей для бизнеса, что ведет к необходимости стратегического мышления и планирования. Проблемы стратегического управления распространяются не только на непосредственно конкурирующие фирмы, поскольку, как пишет тот же М.Портер, «конкуренция в отрасли, лежащая в основе экономики, и конкурирующие силы простираются значительно дальше обычного противостояния сторон в отдельной отрасли промышленности. Потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители - все являются конкурентами, в той или иной степени оказывающими влияние на отрасль» [44, с. 41].

В то же время в российских условиях стратегическое управление имеет свою специфику, которая должна хорошо пониматься менеджерами. Эти соображения определяют актуальность темы нашей работы, которая посвящена совершенствованию стратегии развития организации.

Объектом исследования является кафе «Дуэт». Основной вид деятельности - общественное питание (восточная и европейская кухня). Место нахождения – г. Красноярске, ул. Свердловская 33б. В кафе два зала: на 140 мест (персон, человек) и на 12 мест. Есть летнее кафе, живая музыка. Кафе занимается проведением свадеб, торжеств, банкетов, праздников.

Предмет исследования - стратегия развития организации.

Цель исследования: разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития организации.

Задачи:

- исследовать понятие стратегии развития.
- дать характеристику и проанализировать стратегию развития исследуемой организации.
- разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития организации.
- оценить экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

Кафе «Дуэт» относится к разряду малых предприятий, создано ИП Мариамов Эльбрус Ильич. Здесь можно быстро перекусить или комфортно провести свой досуг. Основным контингентом кафе являются жители района и города, работники находящихся рядом предприятий, а также гости города.

Организационная структура является линейно-функциональной, так как все сотрудники подчиняются непосредственно директору, у каждого свой круг обязанностей.

В кафе «Дуэт» используется современный подход к управлению - это управление по целям, который заключается в формировании целей

организации, структуризации целей и организации процесса достижения наилучших результатов.

Для принятия управленческих решений по формированию стратегии организации в работе изучили состояние маркетинговой среды. Маркетинговая среда фирмы - совокупность субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности предприятия устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами успешные взаимовыгодные отношения сотрудничества. Выделяют внутреннюю и внешнюю среду [2, с. 46].

Внешняя маркетинговая среда фирмы состоит из микросреды и макросреды, которые характеризуются факторами, поддающимися влиянию (прямого воздействия) и неподдающимися влиянию (косвенного воздействия).

Факторы косвенного воздействия активно влияют на развитие стратегии предприятия:

- экономический фактор, влияет на деятельность предприятия через ухудшение экономического положения населения, снижения доходов и покупательской способности;

- политический фактор - через принятый правительством Федеральный закон Российской Федерации от 26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» упрощает процедуру открытия своего бизнеса;

- фактор социально-культурного порядка - урбанизация способствует увеличению доли городского населения, что положительно влияет на развитие бизнеса.

Факторы прямого воздействия показывают направление развития стратегии организации:

- потребители. Для точного определения реальных и

потенциальных потребителей была применена технология сегментирования, которая показала, что 56% потребителей составляет возрастная группа от 25 до 45 лет со средним уровнем дохода.

Поставщиками и партнерами кафе являются местные производители.

Основные конкуренты: кафе Енисей, гостиничный комплекс Хуторок, бар-магазин Krigel.

Исследованием данного вопроса занимались такие теоретики, как Акофф Р., Портер М., Карпов А., Виханский О. и другие. На базе их научных трудов, используя аналитические методы, был проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды кафе «Дуэт», определена базовая стратегия бизнес - направления и предложены стратегические альтернативы развития. В работе используются: метод SWOT-анализа и анализ с применением матрицы БКГ.

Глава 1. Теоретические основы понятия стратегии развития организации

1.1. Понятие стратегии, виды и типология

Стратегия (греч. «главное командование, руководство военными действиями») - наиболее общий механизм действий, определяющий пути достижения комплексной цели

Определение стратегии во всех её аспектах можно представить пятью составляющими.

Стратегия - это план или руководство, направление развития, дорога в будущее, это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Стратегия - это принципы поведения или следования некой модели поведения. Под стратегией организации понимают набор правил, которыми она должна руководствоваться при принятии управленческих решений. Кроме того, возможны следующие понимания этого термина:

- Стратегия - это позиция определённых товаров на конкретных рынках.
- Стратегия - это перспектива, то есть основной способ действия организации, это теория бизнеса организации.
- Стратегия - это приём, особый ловкий манёвр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления.

Стратегическое управление основано на принципах научности, единства направления, экономичности и эффективности, подчинённости личных интересов общим, мотивации персонала и оптимизации распределения труда, выделения доминанты развития и формирования оптимальных пропорций между централизацией и децентрализацией.

Стратегический менеджмент нацелен на реализацию комплекса задач. Такими задачами являются: определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений её развития; превращение общих целей в конкретные направления работы; умелая организация выбранного плана для достижения желаемых результатов; реализация выбранной стратегии и оценка проделанной работы с возможным внесением корректив в разработанный стратегический план.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме, и т.д. Фактически можно сказать, что сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий. Однако это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Как было сказано ранее, в самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на верхнем уровне управления организацией. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например,

стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

К основным, или эталонным стратегиям, которые отражают изменение состояния основных пяти факторов (продукт, рынок, отрасль, положение внутри отрасли и технология), относятся:

Стратегии концентрированного роста - предполагают изменение продукта или рынка:

- Усиление позиции на рынке.
- Поиск нового рынка.
- Развитие продукта.

Стратегии интегрированного роста - заключаются в расширении с добавлением новых структур в фирму:

- Обратная вертикальная интеграция (включение в фирму поставщиков).
- Прогрессивная вертикальная интеграция (включение в фирму системы продажи или другого рода посредников).

Стратегии диверсифицированного роста - сводятся к поиску нового продукта:

- Стратегия централизованной диверсификации - базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе.

- Стратегия горизонтальной диверсификации - поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой.

Стратегии сокращения - предполагают сворачивание бизнеса:

- Стратегия ликвидации.
- Стратегия «сбора урожая».
- Закрытие отдельных подразделений.
- Стратегия сокращения расходов.

1.2. Стратегия развития организации как основной фактор конкурентоспособности

Конечными продуктами стратегического управления являются конкурентная позиция, занимаемая организацией, и ее стратегический потенциал, которые должны соответствовать выбранному видению и миссии. Конкурентная позиция определяется долей организации в отрасли, финансовым положением, возможностями производимого продукта, уровнем деловых связей. Стратегический потенциал организации включает ресурсы и финансовые возможности, возможности технологии, оборудования и производства, квалификация персонала и управления, их способность адекватно реагировать на внешние изменения, возможности организационной структуры и культуры.

Как отмечает М.Портер, усиление конкуренции на рынке определяется следующими факторами:

- Наличие большого числа конкурентов или их примерное равенство в плане величины и силы.
- Медленный рост отрасли, обостряющий борьбу за долю рынка, который вовлекает экспансивных участников на рынок.
- Продукт или сервис испытывают нехватку дифференциации или издержек переключения, которые не отпускают покупателя и защищают

одного участника борьбы от влияния на его потребителей со стороны другого.

- Постоянные затраты высоки или продукция относится к категории скоропортящейся, подстегивая снижение цен.

- Объем производственных мощностей обычно увеличивается с большим приростом. Барьеры выхода достаточно высоки.

- Соперники отличаются стратегиями, происхождением и «индивидуальностью». Они придерживаются различной идеологии по поводу того, как вести конкуренцию, и постоянно опережают один другого в процессе состязания. [44, с. 127.]

Стратегический анализ в организации - это способ преобразования базы данных полученной в результате анализа среды в стратегический план организации, исходя из конкретных задач повышения конкурентоспособности.

Стратегический анализ состоит из двух этапов:

- Сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей предлагаемых средой, а также анализ разрыва между ними. Анализ разрыва - это один из методов стратегического анализа, который определяет, существует ли разрыв между целями фирмы и её возможностями. Если существует, то как его уменьшить. Ещё одним из методов стратегического анализа является определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами.

- Анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Процесс выработки стратегии не заканчивается конкретным действием и выработкой направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.

Сформулированная стратегия должна использоваться для разработки проектов методом поиска. Роль стратегии состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях и отбросить все

остальные возможности как несовместимые со стратегией. Необходимость данной стратегии отпадает, как только ход развития событий выведет организацию на желаемое развитие.

В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта мероприятия. Поэтому используется нечеткая и неточная информация о различных альтернативах. При появлении более точной информации может возникнуть вопрос о необходимости первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, обеспечивающая переформулирование первоначальной стратегии. Таким образом, стратегия является переходным звеном между миссией и конкретным планом. Она отличается от миссии тем, что ориентирована на достижение конкретных целей. Построение плана осуществляется на базе сформулированных стратегий.

Таким образом, стратегия организации вырабатывается исходя из целей повышения конкурентоспособности организации с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды.

По М. Портеру, существует три направления для формирования стратегии повышения конкурентоспособности. Первое связано с достижением лидерства и минимизация издержек. Компания сосредоточивает свое внимание на снижении издержек производства и реализации продукции и стремится завоевать большую долю рынка за счет установления более низких цен на продукцию или получить большую прибыль по сравнению с конкурентом при одинаковых ценах на аналогичную продукцию. Чтобы применять этот тип стратегии, предприятие должно иметь хорошую организацию производства и снабжения, технологическую и конструкторскую базу, систему распределения продукции. К системе маркетинга при этом слишком высоких требований не предъявляют.

Если фирма стремится быть лидером в специализации производства продукции, то она должна иметь хороший потенциал для проведения НИОКР, высококлассных дизайнеров, надежную систему обеспечения качества и

развитую службу маркетинга. Покупатели выбирают данную марку даже при высокой цене.

При реализации третьего направления закрепление на определенном сегменте рынка предприятие не стремится охватить весь рынок, а работает четко определенной области. Но оно должно досконально знать потребности своей целевой группы в продукции определенного типа. При этом предприятие может одновременно стремиться к снижению издержек или проводить политику специализации в производстве продукции.

1.3. Современные методы совершенствования стратегии развития

Специфика стратегического менеджмента в современных российских условиях характеризуется влиянием на менеджмент переходного состояния российской экономики. Переходная экономика характеризуется появлением персонифицированной собственности (частной, ассоциированной) через приватизацию наряду с сохранением государственного сектора.

Существует множество моделей совершенствования стратегии развития организации. Рассмотрим некоторые из них.

Анализ сложившейся ситуации можно проводить с помощью одного из методов предложенных Бостонской консультационной группой, либо компанией Мак-Кинси. Сущность этих методик заключается в определении позиции изучаемого предприятия на основе результатов, которые были получены при изучении внешней и внутренней среды организации. На матрице в координатах, характеризующих привлекательность отрасли и конкурентную позицию предприятия, находят точку, которая соответствует позиции фирмы. Координаты точки рассчитывают на основе экспертных 10 оценок.

Модель BCG (Boston Consulting Group - разработчик) представляет особое отображение позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задаётся двумя координатными осями. Горизонтальная

ось - это измерение относительной доли конкретного бизнеса коммерческой организации по данному конкретному продукту на конкретном рынке данного продукта. Вертикальная ось - измерение темпов прироста рынка соответствующего продукта.

В соответствии с моделью BCG единственный ключевой фактор - показатель, который следует использовать для принятия решений по определению стратегических перспектив конкретных бизнесов, - это рост рынка, то есть рост потребительского спроса на данный конкретный продукт организации.

Для каждого конкретного бизнеса делается оценка будущих темпов роста рынка, рассчитывается доля рынка и соответствующие значения заносятся в один из квадрантов матрицы BCG.

В зависимости от того квадранта матрицы, в который попадает конкретный бизнес, предлагаются и стратегии для него.

Названия квадрантов характеризуют их привлекательность для предприятия. Стратегические единицы, попавшие в растущий сектор экономики и имеющие хорошие конкурентные позиции называются «звездами», а попавшие в зрелые сектора с низкой привлекательностью – «дойными коровами». Стратегические единицы со слабыми конкурентными позициям в привлекательных отраслях называются – «вопросительными знаками», а в малопривлекательных – «бедными псами».

Рекомендации по принятию решений в отношении дальнейшего развития каждой стратегической единицы можно свести к следующему:

Инвестировать «звезды», которые отличаются высокой доходностью. Все доходы должны реинвестироваться для упрочения достигнутого положения на рынке. То есть звёзды надо оберегать и усиливать, долю соответствующего бизнеса на данном рынке в заданной стратегической перспективе следует сохранять или увеличивать.

Изымать из «дойных коров». Это - стратегические единицы с хорошими позициями на слаборастущих, бесперспективных рынках. Для удержания

достигнутого положения требуются незначительные инвестиции. Их девиз - «наличные средства в новый перспективный бизнес». «Дойных коров» необходимо беречь, жёстко контролировать и, конечно, «доить», по таким бизнесам на стратегическую перспективу следует установить оптимальные инвестиции и жёстко их контролировать, а относительный избыток денежной наличности от таких бизнесов направлять на развитие других бизнесов.

«Трудные дети» имеют слабые конкурентные позиции на растущем рынке и хорошие потенциальные возможности, но для развития им необходимы большие внешние инвестиции. Руководство постоянно стоит перед выбором: развиваться, чтобы стать конкурентоспособными или закрываться из-за отрицательного баланса? «Трудных детей» надо изучать специально, то есть по подробным бизнесам в стратегической перспективе возможно: или посредством целевых инвестиций какой-то бизнес попытаться перевести в «звёзды», или уже имеющуюся долю рынка сохранить, или данный конкретный бизнес постараться сократить.

Деинвестировать «бедных псов» - стратегические единицы со слабыми конкурентными позициями и отрицательной или низкой рентабельностью, находящиеся на непривлекательных рынках. Девиз этих стратегических единиц – «закраться, чтобы найти средства для нового бизнеса и вернуться в новом качестве».

Модель BCG помогает решить два типовых стратегических вопроса:

- Достижение какой рыночной позиции надо формулировать как цель для данного конкретного бизнеса в заданной стратегической перспективе.

- В какие конкретные бизнесы в данный стратегический период надо направить инвестиции, которые сформированы, в том числе и за счёт доходов от других бизнесов.

Для повышения наглядности обзора текущего состояния портфеля продукции фирмы рекомендуется все стратегические единицы отражать на одной матрице. На основе текущего состояния руководство фирмы может сделать прогноз о будущем состоянии матриц и того, из каких стратегических

единиц должно состоять предприятие. При этом разрабатываются 4 возможных сценария изменения матриц основанных на: экстраполяции существующих тенденций, благоприятном, катастрофическом и наиболее желаемом для фирмы развитии ситуации. При разработке сценариев выясняют следующие вопросы: достаточное ли количество бизнесов в привлекательных отраслях, много ли вопросов и неясностей, дает ли портфель стратегических единиц достаточное поступление прибыли и наличных средств и сильно ли уязвим при появлении негативных тенденций, много ли в портфеле бизнесов со слабыми конкурентными позициями.

В зависимости от ответов принимается решение о необходимости формирования того портфеля бизнесов фирмы, который приведет к достижению стоящих перед ней целей.

При стратегическом анализе могут применяться и другие методы или модели, например, матрица GE/McKinsey. Матрица McKinsey многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов. В названии модели указываются фирмы, которые её разработали и реализовали на практике: компания General Electric и консалтинговая фирма McKinsey&Co.

Матрица McKinsey - это матрица формата 3x3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов организации. Плюсом модели McKinsey является то, что она преодолевает существенный недостаток модели BCG - слишком упрощенное построение горизонтальной и вертикальной осей матрицы.

В матрице McKinsey горизонтальная ось - это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса. Вертикальная ось - интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу. По оси Y оцениваются те параметры конкретного бизнеса, которые организации практически неподконтрольны (факторы внешней среды), а по оси X -

которые зависят от организации». В таблице 1 представлена матрица McKinsey.

Таблица 1

Матрица McKinsey

		конкурентный статус		
		сильный	средний	низкий
привлекательность рынка	Высокая	Победитель №1	Победитель № 2	Промежуточный № 1
	Средняя	Победитель №3	Промежуточный №2	Проигравший №1
	Низкая	Промежуточный №3	Проигравший №2	Проигравший №3

Таким образом, McKinsey представляет из себя аналитический инструмент стратегического управления существенно более богатый и мощный и значительно более реалистичную модель бизнеса. Один из главных конечных результатов применения модели - это стратегическое позиционирование конкретных бизнесов, которые входят в бизнес-портфель организации. При этом цель такого позиционирования - будущая прибыль конкретных бизнесов как результат соответствующих дополнительных инвестиций. Модель прежде всего должна дать определённую ранжировку всех бизнесов как кандидатов на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе.

Модель McKinsey выделяет три типа стратегических позиций: победитель, промежуточный тип и проигравший. Первому типу бизнесов устанавливается высокий приоритет для инвестирования, второму типу - промежуточный, а третьему - низкий. Каждый тип включает три конкретные позиции. Характеристики каждой позиции сводятся к следующему:

Победитель № 1. Высокая привлекательность рынка и сильный конкурентный статус. Организация - лидер по данному бизнесу. Стратегия: сохранение и усиление позиции, в том числе за счёт приоритетного инвестирования.

Победитель №2. Высокая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес в данной позиции не является лидирующим, но и не отстающий. Стратегическая задача: во-первых, чётко выявить сильные и слабые стороны, во-вторых, осуществить целевое инвестирование для получения максимума прибыли за счет сильных сторон, а также для усиления слабых сторон бизнеса.

Победитель №3. Рыночная привлекательность средняя, но конкурентный статус бизнеса высокий. Стратегия должна предусматривать чёткое определение наиболее перспективных конкретных сегментов рынка и целевое инвестирование развития бизнеса в таких сегментах, а также конкретные мероприятия по сохранению и дальнейшему усилению конкурентного статуса.

Проигравший №1. Средняя привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия должна быть нацелена на развитие бизнеса в сегментах с минимальным уровнем риска и получение реально возможной прибыли за счёт отдельных сильных сторон данного бизнеса. Если это осуществить невозможно, то рекомендован уход из данной позиции, вплоть до ликвидации соответствующего бизнеса.

Проигравший №2. Низкая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес-стратегия либо концентрирует усилия на снижение риска и защите бизнеса в отдельных наиболее прибыльных сегментах рынках, либо ориентирует организацию на продажу такого бизнеса конкурентам за приемлемую цену.

Проигравший № 3. Низкая привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия должна быть нацелена на реалистичные мероприятия по выводу бизнеса из данной позиции, или на отказ от инвестиций, или даже на полную ликвидацию бизнеса.

Промежуточный №1. Высокая привлекательность рынка, но низкий конкурентный статус. Возможны две альтернативы стратегии. Первая стратегия - это переход в победители за счёт создания и развития сильны

сторон организации именно по данному бизнесу плюс изыскание на данном рынке своей прибыльной ниши и целевое инвестирование в развитие именно в своей особой нише. Вторая стратегия - падение в проигравшие вплоть до стратегии ликвидации.

Промежуточный №2. Это самая промежуточная из всех промежуточных позиций. Соответствующая стратегия должна быть средней, то есть возможно только очень избирательное финансирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Промежуточный №3. Низкая рыночная привлекательность, но высокая конкурентоспособность. Стратегия должна предусматривать только «короткие» эффективные инвестиции, так как высока вероятность исчезновения данного рынка.

Если организация сумеет правильно позиционировать свои бизнесы по клеткам матрицы McKinsey, то, в зависимости от конкретной бизнес-ситуации по каждой из девяти позиций, она сможет принять удачные стратегические решения.

Применяются также и такие модели как матрица ADL-LC, модель жизненного цикла, матрица ПИМС и другие. При выборе модели следует прежде всего очень тщательно проверить конкретную бизнес-ситуацию на соответствие всем существенным предпосылкам конкретной бизнес-модели. Следует подчеркнуть, что никакие методы сами по себе не определяют выбор стратегии. Они являются только ориентирами и источниками информации для тех, кто принимает решения.

Также необходимо уделить внимание разработке основных функциональных стратегий: производственной стратегии, стратегии управления персоналом, финансовой стратегии и др. После всей проделанной работы формулируется общая стратегия организации.

При совершенствовании стратегии развития можно использовать экспресс-методику, например, методику А.Л. Савтюгина, которая предполагает выделение четырех областей анализа:

- Общая оценка предприятия.
- Ресурсы предприятия.
- Объем и качество знания.
- Степень использования ресурсов и знаний предприятия для преобразования в эффективные действия.

Далее эти четыре области анализируются по двенадцати факторам:

Общая оценка предприятия:

- структура предприятия;
- корпоративная культура;
- стиль руководства верхнего звена управления;
- стиль руководства среднего и нижнего звена управления.

Ресурсы предприятия:

- сотрудники;
- система коммуникации;
- технологии;
- работа в команде.

Объем и качество знания:

- знание клиентов;
- знание конкурентов;
- знание отрасли и бизнеса;
- финансовые знания.

Факторы при анализе оцениваются по их важности:

- практически не существует в Вашей фирме;
- очень слабый фактор в Вашей фирме;
- средний по значению фактор в Вашей фирме;
- сильный фактор в Вашей фирме;
- очень сильный фактор в Вашей фирме;
- "/" - не применим.

Полученные цифровые значения оценок можно трактовать следующим образом:

- Низкие оценки требуют разработки (установления) целей и планов действий, которые приведут к изменениям ситуации в лучшую сторону.

- Чем ближе друг к другу средние показатели по каждому разделу, тем более ровно управляется организация.

- Чем выше средние значения по разделам, тем более будет реализован потенциал организации.

- Разрыв между верхними и нижними значениями по разделам следует рассматривать как стратегическую возможность, но не как неудачу.

Стратегическую оценку предприятия следует повторять на ежегодной основе для анализа развития фирмы по каждой из предметных категорий.

В самой процедуре стратегической оценки используется простая форма градуирования положительного или негативного состояния дел по данному фактору по шкале от 0 до 4.

Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КАФЕ «ДУЭТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика кафе «Дуэт»

Кафе «Дуэт» относится к разряду малых предприятий. Здесь можно быстро перекусить или комфортно провести свой досуг. Основными посетителями кафе являются жители района, работники находящихся рядом предприятий, а также гости города.

Место нахождения: г. Красноярске, ул. Свердловская 33б. В кафе два зала: на 140 мест и на 12 мест. Есть летнее кафе, живая музыка. Кафе занимается проведением свадеб, торжеств, банкетов, праздников.

Основной вид деятельности - общественное питание (восточная и европейская кухня), а также торговля розничная незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах.

Дополнительные виды деятельности:

- Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- Торговля розничная рыбой и морепродуктами в специализированных магазинах;
- Торговля розничная консервами из рыбы и морепродуктов в специализированных магазинах;
- Торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями в специализированных магазинах;

- Торговля розничная мучными кондитерскими изделиями в специализированных магазинах;
- Торговля розничная кондитерскими изделиями, включая шоколад, в специализированных магазинах;
- Торговля розничная мороженым и замороженными десертами в специализированных магазинах;
- Торговля розничная алкогольными напитками, кроме пива, в специализированных магазинах;
- Торговля розничная пивом в специализированных магазинах;
- Торговля розничная безалкогольными напитками в специализированных магазинах;
- Торговля розничная табачными изделиями в специализированных магазинах;
- Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах, не включенными в другие группировки;
- Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- Подача напитков.

Организационная структура предприятия с учетом его организационно-правовой формы представлена на рисунке 1.

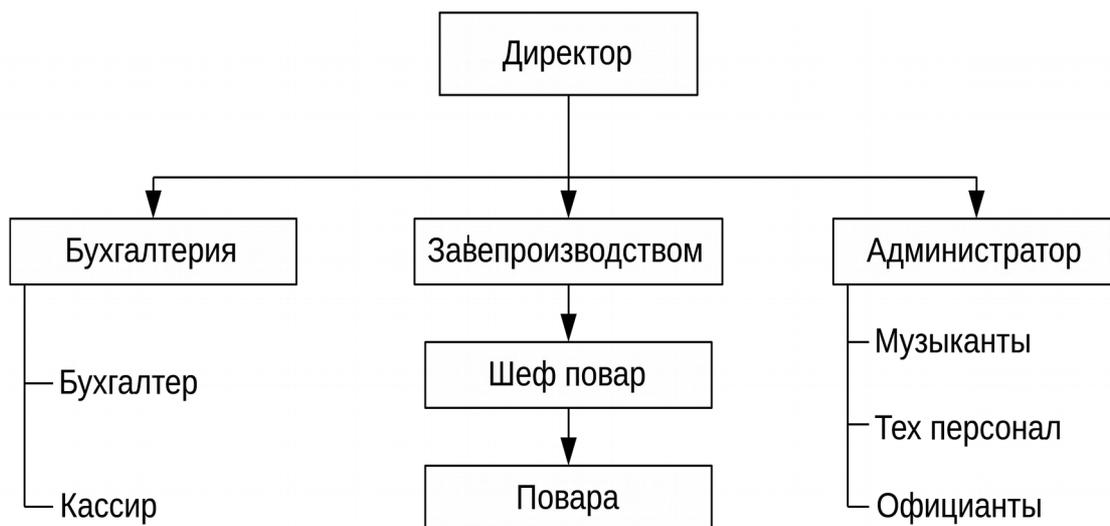


Рис. 1. Организационная структура организации

Организационная структура является линейно-функциональной, так как все сотрудники подчиняются непосредственно директору, у каждого свой круг обязанностей.

В кафе «Дуэт» используется современный подход к управлению - это управление по целям, который заключается в формировании целей организации, структуризации целей и организации процесса достижения наилучших результатов.

Организационные отношения между структурными подразделениями носят регламентированный функциональный характер.

Никаких специальных методов на предприятии для совершенствования и поощрения организационных структур управления на каждом уровне не используется в данный момент.

Структура и функции аппарата управления предприятия.

Директор предприятия - высший управляющий орган, который самостоятельно определяет структуру администрации, аппарата управления, численность, квалификационный и качественный составы, нанимает (назначает) на должность и освобождает с должности руководителей структурных подразделений, заключает с ними трудовые договора.

Директору подчиняются администратор, производственный отдел и бухгалтерия.

Бухгалтерия отвечает за контроль передвижения финансовых средств организации, своевременную оплату поставок, и расчетов с поставщиками. В обязанности бухгалтера входит оформление заявок у поставщиков материальных запасов, согласование сроков поставок и условий своевременных поставок. Составление калькуляции себестоимости различных блюд, их последующая расценка. Списание материалов в производственный цикл.

Производственным отделом руководит заведующий производством, должностные обязанности: составление и соблюдение технологических

процессов и технологии приготовления пищи в целом по производственным цехам, организует рабочие места, обеспечивает сырьем производства нужного качества и в необходимом количестве, обеспечивает инвентарем, а также процесс оптимизации и внедрения новых технологий приготовления пищи.

Шеф-повар осуществляет планирование и организацию технологического процесса по приготовлению пищи. Подбор и расстановка подчиненных кадров. Организация труда персонала и его трудовая мотивация. Контроль и анализ эффективности использования рабочего времени. Контроль работы и анализ эффективности использования технологического оборудования. Учет и контроль наличия необходимого запаса продуктов и материалов, обеспечение контроля сроков годности и правильности хранения режимного товара. Координация производства с деятельностью других структурных подразделений предприятия. Инструктаж работников на рабочем месте. Контроль соблюдения технологии приготовления пищи. Составление калькуляции ингредиентов исходя из требуемого количества порций, создание нового меню и совершенствование существующего, подготовка заявки на закупку продуктов и полуфабрикатов. Обеспечение санитарно-эпидемической, экологической и пожарной безопасности. Шеф-повар непосредственно подчиняется директору и заведующему производством.

Повар - выполняет работу по непрерывному производству блюд и кулинарных изделий, включая вспомогательные работы горячего и холодного цеха, в том числе приготовление заготовок. Следит за соответствием получаемых продуктов и полуфабрикатов свежести, меню, кондиции, чистоте. Содержит рабочие поверхности в чистоте и порядке, установленном на производстве. При сдаче смены указывает на наличие заготовки, маркирует их и готовит заявку на получение продуктов для следующей смены.

Административно-хозяйственный отдел возглавляет администратор, его задача организовать работу официантов, музыкантов, бармена, гардеробщицу, уборщиц, технический персонал, контролирует качество обслуживания, решает возможные конфликтные ситуации. Обеспечивать чистоту и порядок в зале, проверяет соответствие ценников и блюд. Следит за музыкальным и праздничным оформлением зала и уровнем звука, согласует с музыкантами play лист мероприятий. Принимает заказы, разрабатывает планы проведения и обслуживания юбилейных торжеств, свадьбы, банкета. Следит за корректностью работы официантов и тех. персонала в зале. Не допускает контакта тех. персонала с гостями, кроме случаев экстренной уборки зала в присутствии гостей. Проводит инкассацию, совместно с барменом при закрытии и принятии смены.

Бармен - отвечает за отпуск и приготовление клиентам спиртных напитков. Изучает рецептуру и технологию приготовления ассортимента алкогольных и безалкогольных напитков. Составляет меню бара, участвует в составлении калькуляции стоимости блюд совместно с бухгалтером. Производит прием наличных платежей от клиентов, закрывает чек. Осуществляет выкладку товара на барной стойке. Так же в обязанности бармена входит составление заявки на приобретение товара, его принятие, выявление некондиции, работа с поставщиками. Поддержание чистоты рабочего места.

Официанты - встреча гостей, прием заказа, реклама новинок меню, формирование заказа для бармена и кухни, выполнение расчета клиента. Поддержание чистоты в зале, сервировка стола, замена скатертей и салфеток.

Технический персонал – посудомойщица отвечает за мойку кухонной посуды и инвентаря, а также поддержание чистоты в холодильных камерах, уборщица отвечает за чистоту и порядок в помещениях ресторана.

Деятельность структурных подразделений регламентирована внутренними правилами, их внутренняя структура, связи с другими

структурными подразделениями также регламентированы внутренними правилами.

Структура управления ввиду ее простоты эффективна и экономична, дальнейшей оптимизации не требует.

Охарактеризуем службу управления персоналом. Основной состав персонала обладает относительно высокой текучестью, связанной со спецификой работы, а также с высокой конкуренцией на рынке труда, и имеет образование от среднего и средне-специального. Высшее образование имеют все руководители предприятия и его подразделений. Подробно состав персонала описан в таблице 2.

Таблица 2

Структура персонала

Наименование подразделения	Всего чел.	В том числе	
		раб.	ИТР
Директор	1	-	1
Бухгалтер	1	-	1
Шеф-повар	1	-	1
Повар	3	3	-
Администратор	2	-	2
Бармен	2	2	-
Официант	5	5	-
Посудомойщица	2	2	-
Уборщица	1	1	-

В кафе «Дуэт» программ безопасности и здоровья персонала как таковых нет, есть только отчисления в обязательные медицинские и страховые фонды, а также соблюдение правил техники безопасности.

Кроме заработной платы на предприятии приветствуется поощрение работников в виде премий. Но наряду с этим, применяются и меры взысканий за нарушения. Тем не менее, нужно отметить, что руководство предприятием осуществляется не совсем директивными методами. Руководитель при принятии какого-либо решения зачастую советуется со своими

подчиненными, вовлекает их в процесс решения различного рода проблем предприятия, что по-своему сближает руководство и персонал.

Доход сотрудника предприятия включает следующие элементы:

- оплата по тарифным ставкам и окладам;
- рыночная компонента;
- доплаты к компенсации;
- надбавки (авторам и руководителям подразделений за рационализаторские предложения по совершенствованию техники и технологии ресторана-бара);
- премии (за качественное и своевременное выполнение работ, а также за творческий вклад работника в ресторан);
- социальные выплаты.

Оплата труда производится в денежной форме (в рублях).

Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20 процентов, кроме случаев предусмотренных федеральными законами. Например, при удержании по нескольким исполнительным документам за работником, во всяком случае, должно быть сохранено 50 процентов заработной платы.

Заработная плата выплачивается не реже, чем каждые полмесяца, в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка кафе «Дуэт», коллективным договором, трудовым договором.

Оплата отпуска производится не позднее, чем за три дня до его начала.

Оценка потенциала работника может производиться разными методами.

Самооценка качеств человека на основе анкетирования и интервьюирования.

Медицинское исследование состояния здоровья и работоспособности человека, которое выполняется в специальных диагностических центрах и определяет три реальных состояния человека: здоров, практически здоров, болен.

Оценка профессиональных, деловых и моральных качеств работника со стороны его коллег, непосредственного руководителя. Оценка индивидуального вклада применима для рабочих и служащих, работающих на предприятии достаточное время (не менее 1 года), результатом труда которых могут быть готовая продукция, работы и услуги, имеющие количественные, сопоставимые во времени измерители.

Принципиальные положения оценки индивидуального вклада:

- трудовой вклад работника должен иметь количественный и сопоставимый во времени измеритель в натуральной или денежной форме (выработка продукции, выполнение норм, выполнение заданий, качество выполнения месячного плана, выручка, доход, прибыль);

- оценка вклада в пределах одной категории персонала (рабочие, служащие, руководители) осуществляется с помощью одного метода.

Серьезных конфликтов между сотрудниками кафе «Дуэт» не наблюдалось, совместное активное участие в деятельности кафе «Дуэт» сближает работников, в целом атмосферу социально- психологического климата на предприятии можно назвать здоровой.

В организации используются в основном две основные формы проведения повышения квалификации и переквалификации.

1. На рабочем месте. Эта форма повышения квалификации позволяет повысить уровень коммуникации в кафе «Дуэт», так как обучающими при такой форме выступают непосредственно низовые руководители или более опытные и квалифицированные коллеги.

Методами обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования части функций и ответственности.

2. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его

служебных обязанностей. Обучение вне кафе «Дуэт», как правило, касается руководителей или высококвалифицированных специалистов.

Рассмотрим динамику основных групп используемых ресурсов в организации. В первую очередь следует отметить снижение эффективности использования материальных ресурсов в отчётном периоде в сравнении с прошлым. При увеличении объёма среднегодовых материальных запасов на 23,2% выручка от реализации услуг выросла лишь на 20%. В связи с этим скорость обращения материалов замедлилась на 2,6% от уровня прошлого года и составила 6,24 оборота в отчетном году, в результате чего материалооборот снизился на 717557 руб. Соответственно, возросло время обращения материальных запасов на 1,47 дня или на 2,6% и в отчётном периоде составило уже 57,7 дней, что оценивается неудовлетворительно:

- 1) к потерям объёма реализации при прочих равных условиях;
- 2) в условиях постоянной инфляции происходит обесценение средств, вложенных в материальные запасы;
- 3) возросший размер материальных запасов приводит к дополнительным затратам, связанным с их характером, а также возникновению альтернативных издержек, связанных с тем, что предприятие не может использовать иммобилизованные в материальные запасы средства, кроме получения прибыли;

Целью управления финансовыми результатами деятельности организации является приращение рентабельности деятельности, возможное в случае, если темпы роста абсолютных показателей, отражающих финансовый результат, превышают темпы роста оборота. Для ее реализации необходимо наряду с другими функциями управления осуществлять глубокий анализ финансовых результатов, значение которого заключается в экономически обоснованной оценке достигнутых результатов и выявлении внутренних резервов роста рентабельности. Анализ результатов финансовой деятельности представлен в таблице 3.

Таблица 3

Анализ динамики результатов финансовой деятельности предприятия
за 2016-2017 гг

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2016 г	2017 г	Абсолютное отклонение (+;-)	Темп роста, %
	1	2	3	4	5(4-3)	6(4/3*100)
1	Выручка	руб.	233148050	279825870	46677820	120.0
2	Валовая прибыль от продажи услуг	руб.	26326910	30789780	4462870	117.0
3	Средний уровень валовой прибыли (2/1*100)	%	11.29	11.0	-0,29	97.4
4	Расходы на продажу услуг	руб.	22564750	23176980	61223	102.7
5	Средний уровень расходов на продажу услуг (4/1*100)	%	9.68	8.28	-1,40	85.6
6	Прибыль от продаж (стр.2-стр.4)	руб.	3762160	7612800	385064	202.4
7	Рентабельность продаж (6/1*100)	%	1,61	2.72	1,11	168,6
8	Операционные доходы	руб.	1692410	1831680	139270	108,2
9	Внереализационные доходы	руб.	4048	-	-4048	-
10	Прибыль до налогообложения (6+8-9+ 10-11)	руб.	3236020	7029700	3793680	217.2
11	Отложенные налоговые активы	руб.	-	-	-	-
12	Отложенные налоговые обязательства	руб.	-	-	-	-
13	Текущий налог на прибыль	руб.	2117190	2495050	377860	117,8
14	Чистая прибыль (12+13-14-15)	руб.	1118830	4534650	3415820	405,3
15	Рентабельность деятельности (16/1*100)	%	0,48	1,62	1,14	-

Проведенный анализ показал, что величина чистой прибыли в 2013г. увеличилась более чем в 4 раза и составила 4534650 руб. Необходимо отметить, что чистая прибыль увеличивается более быстрыми темпами, чем выручка от продажи товаров, в результате этого рентабельность деятельности выросла более чем в три раза и составила 1,62% в 2012г., то есть возросшие масштабы хозяйственной деятельности привели к соответствующей финансовой отдаче. Однако наряду с тем, что оптимальное значение рентабельности деятельности для торгового предприятия 2-3%, по данному показателю наблюдается положительная тенденция.

Увеличение чистой прибыли обусловлено ростом прибыли до налогообложения более чем в два раза, которое в свою очередь связано с увеличением прибыли от продаж услуг и продукции.

Изучение изменения величины отдельных промежуточных статей показывает значительное увеличение прибыли от продаж в отчетном периоде с 3762160 руб. в 2015 г. до 7612800 руб. в 2016 г.(202,4%). Такой результат вызван ростом валовой прибыли более быстрыми темпами, чем расходов на реализованные услуги.

Абсолютная величина прибыли от продаж в отчетном периоде больше прибыли до налогообложения, так как сальдо операционных результатов выражено отрицательной величиной, которая перекрывает положительное влияние сальдо внереализационных результатов в 2016 году, а в 2017 году отсутствуют внереализационные доходы и расходы. Таким образом, структура прибыли до налогообложения является нерациональной.

Далее рассмотрим структуру прочих доходов и расходов, которая представлена в таблице 4.

Значительный удельный вес приходится на расходы по банку, которые увеличились в отчетном году на 6,5%, что оценивается негативно. Внереализационные доходы и расходы в отчетном году отсутствуют.

Предприятию необходимо принять к сведению следующие рекомендации:

Увеличение выручки от реализации услуг, проводя маркетинговые исследования (изучение спроса покупателей на те или иные группы услуг);

Сокращение издержек обращения на реализованные услуги.

Снижение и контроль за операционными расходами;

Далее в ходе анализа, с целью выявления потерь от прибыли, необходимо рассчитать влияние факторов, их обусловивших.

Таблица 4

Анализ состава и структуры прочих доходов и расходов предприятия
2016-2017 гг

Состав прочих доходов и расходов	2016 год		2017 год		Абсолютное отклонение по		Темпы роста, %
	Сумма, руб.	Удельный вес, %	Сумма, руб.	Удельный вес, %	Сумме, руб.	Удельному весу, %	
1. Операционные доходы, всего	1692410	10	1831680	10	139270	-	108,2
1.1. Доходы от субаренды	1692410	10	1831680	10	139270	-	108.2
2. Операционные расходы, всего	2259030	10	2414780	10	155750	-	106.9
2.1. Расходы по субаренде	1683270	74.51	1803980	74.71	120710	0.19	107.2
2.2. Налог на имущество	3440	0,15	1470	0.06	-1970	-0.09	42,7
2.3. Расходы по банку	572320	25,33	609330	25.23	37010	-0,10	106.5
3. Внеоперационные доходы, всего	40480	10.0	-	-	-	-	-
3.1. Возмещение убытка по страховому случаю	40480	10	-	-	-	-	-

Таблица 5

Расчет влияния факторов на изменение чистой прибыли предприятия

за 2016-2017 гг.

№ п/п	Наименование факторов	Усл обознач.	Расчет влияния факторов		Беличина влияния, (руб.)
			Методика расчета (формула)	расчет	
А	Б	В	1	2	3
1	Изменение выручки от продажи	ДВР	$ДВР \times Рпо : 10$	$46677820 \times 1.61 : 10$	753210
2	Изменение среднего уровня валового дохода	ДУвд	$ДУвд \times ВР1 : 10$	$-0.29 \times 279825870 : 10$	-807960
3	Изменение среднего уровня издержек обращения	ДУио	$(-ДУио) \times ВР1 : 10$	$1.4 \times 279825870 : 10$	3905390
4	Итого влияние на прибыль от продаж	ДПП	$ДПП(ВР) + ДПП(Увд) + ДПП(Уио)$	$751510 - 811500 + 3917560$	3850640
5	Изменение операционных доходов	АОД	ОДЬОДо	$1831680 - 1692410$	139270
6	Изменение операционных расходов	ДОР	$-(ОР1 - ОР0)$	$-(2414780 - 2259030)$	-155750
7	Изменение внереализационн ых доходов	ДВРД	$ВРД1 - ВРД0$	$0 - 40480$	-40480
8	Итого влияние на прибыль до налогообложения	дпдн	$ДПДН(ПП) + ДПДН(ОД) + ДПДН(ОР) + ДПДН(ВРД) + ДПДН(ВРР)$	$3850640 + 139270 - 4673810 - 40480$	3793680
9	Изменение Отложенных налоговых активов	ДОНА	ОНА 1-ОНАо	-	-
10	Изменение Отложенных налоговых обязательств	доно	$-(ОНО1 - ОНО0)$	-	-
11	Изменение текущего налога на прибыль	дтнп	$-(ТНШ - ТНПо)$	$-(2495050 - 2117190)$	-377860
12	Итого влияние на чистую прибыль	дчп	$ДЧП(ПДН) + ДЧП(ОНА) + ДЧП(ОНО) + ДЧП(ТНП)$	$3793680 - 377860$	3415820

Анализируя влияние факторов на конечный финансовый результат нельзя не отметить увеличение выручки от продажи услуг на 20%, влияние которой составило 753210 руб. Также положительное влияние на конечный

финансовый результат оказывает снижение среднего уровня расходов на продажу на 14,4%, которое привело к увеличению прибыли от продаж на 3905390 руб.

Негативное воздействие на прибыль от продаж в размере 807960 руб. оказывает снижение среднего уровня валовой прибыли на 2,6%. Данная величина является резервом роста прибыли от продаж в будущем периоде.

Таким образом, совокупное влияние 3-х факторов способствовало росту прибыли от продаж на 3850640 руб.

Позитивное, но незначительное влияние на прибыль до налогообложения оказывает рост операционных доходов на 8,2%, величина влияния при этом составила 139270 руб.

Отрицательно воздействуют на прибыль до налогообложения операционные расходы и внереализационные доходы, величины влияния которых составляют 155750 руб. и 40480 руб. соответственно. Величина операционных расходов может быть признана резервом роста. Величина влияния внереализационных доходов не может быть признана резервом роста, так как в состав внереализационных доходов включается возмещение ущерба по страховому случаю и эта величина руководством не контролируется.

Таким образом, негативное влияние двух вышеперечисленных факторов на прибыль до налогообложения перекрывает положительное влияние операционных доходов, и общее влияние трех факторов привело к тому, что прибыль до налогообложения меньше прибыли от продаж услуг, что говорит о низком качестве прибыли.

В целом финансовую деятельность анализируемой организации можно оценить условно положительно, так как финансовая отдача используемых средств растет в динамике в связи с тем, что чистая прибыль увеличивается более быстрыми темпами, чем выручка от продажи услуг, но качество прибыли можно оценить как невысокое. По результатам проведенного выше

факторного анализа были выявлены узкие места в работе предприятия, одним из которых является отрицательное сальдо операционных результатов.

2.2. Анализ стратегии развития кафе «Дуэт»

В основе стратегии предприятия ресторанного бизнеса лежит прежде всего стратегия маркетинга, так как эффективность предприятия в сфере услуг связана прежде всего с маркетинговым. Стратегический маркетинговый план предприятия представлен в таблице 6.

Ежегодный маркетинговый план представляет собой часть сводного бизнес-плана предприятия, обеспечивающий реализацию выбранной стратегии, а также перечень мероприятий и соответствующих им финансовых ресурсов, маркетинговой службы предприятия.

В процессе подготовки ежегодного оперативного плана, который включает в себя подробную программу действий на планируемый период, используется детальная и полная информация, базирующаяся на результатах ситуационного анализа (таблицы 6, 7).

Для того, чтобы реализовать услугу, в кафе «Дуэт», прежде всего, выделяется целевая группа потребителей этой услуги, и только потом осуществляется выбор методов реализации услуг. Выбор методов реализации услуг также зависит от поставленных целей. Все эти методы можно объединить в три большие группы: ценовые методы (льготные купоны, дающие право на скидку); активное предложение (конкурсы, лотереи).

Одним из методов реализации услуг является накопление скидок постоянными клиентами, предоставление расширенного комплекса услуг за ту же цену, что и при обычном подходе.

Разработка цен и ценовой политики осуществляется на основе маркетинговых целей кафе «Дуэт» с учетом множества факторов, влияющих на состояние рынка. Ценообразование в данный момент основывается на нескольких факторах - на спросе, предложении услуг у конкурентов, на

сезонном спросе у клиентов кафе «Дуэт», на текущих издержках и необходимых платежах.

Таблица 6

Стратегический маркетинговый план

Раздел	Краткое содержание	Целевая установка
Оценка существующей рыночной позиции и прогнозов	Анализ тенденций и изменений окружающей рыночной среды, потребителей, конкурентов	Краткое содержание маркетингового плана, установление плановых показателей
Маркетинговые цели	Объем продаж, рыночная доля и позиционные задачи на рынке	Изложение маркетинговых целей в виде финансовых показателей
Маркетинговая стратегия	Обобщение стратегий для рынков, рыночных сегментов; определение рыночной миссии, рынка, сегментов, конкурентных преимуществ	Разработка маркетинговой стратегии для рынков и сегментов
Конкурентная позиция	Мероприятия направленные на поддержку выбранной стратегии конкуренции	Выявление возможного риска и разработка комплекса мероприятий по усилению конкурентной позиции на рынке
Маркетинговая программа	Описание программы действий; разработка стратегий — товарной, ценовой, распределения и продвижения товаров и услуг	Описание программы действий для реализации маркетинговой стратегии
Тактический маркетинговый план	Разработка для каждого стратегического сегмента маркетинговой программы действий с определением сроков и денежных потоков	Разработка конкретного плана действий
Оценка и контроль	Выявление факторов успеха для контроля за исполнением стратегического плана с учетом времени, методов и затрат	Создание специальной маркетинговой контрольной системы
Финансовое прогнозирование	Оценка затрат и объема продаж для каждого стратегического сегмента	Прибыль или убытки по сегментам

Оперативный маркетинговый план на плановый период

Маркетинговый элемент	Цель	Программа	Потребность в ресурсах	Срок реализации	Форма результатов
Товар	Неизменность товарного ассортимента	Разработка нового меню	5000	01.03 - 15.03	Продвижение продаж
Цена	Поддержание среднерыночной цены	Мониторинг цен ресторанных лидеров	—	В течение года	Продажи
Распределение	Расширение деятельности по распределению, создание новых цепочек распределения	Привлечение к сотрудничеству менеджеров	15 000	01.01-05.10	Продажи
Сбыт	Распространение программы продвижения на все каналы сбыта	—	—	01.01-05.09	Продажи
Реклама	Привлечение внимания целевой аудитории (молодежи)	Увеличение рекламы по радио и тв на 60%	40000	01.01 — 15.04	Реклама
Продвижение	Стимулирование интереса к товару	Подготовка иллюстрированных пресс-релизов	150000	01.01 - 06.10	Реклама, PR
Маркетинговый элемент	Цель	Программа	Потребность в ресурсах	Срок реализации	Форма результатов
Сервис	Обеспечение своевременного выполнения заказов	Составление ежедневных заказов для производства, усиление контроля	40000	03.01 — 15.08	Маркетинговое обслуживание

		качества			
--	--	----------	--	--	--

Главным средством завоевания популярности и доверия среди клиентов в данный момент является преимущественно реклама, осуществляемая преимущественно через разного рода информационные справочники, личные контакты, через клиентов кафе «Дуэт».

Предприятие не торговое в чистом виде, поэтому сеть пока не организовывается.

Основными целями проводимой в настоящее время рекламы является информирование потенциальных и уже существующих клиентов об услугах кафе «Дуэт», их особенностях, преимуществах перед другими, о предоставляемых дополнительных услугах.

Маркетинговая стратегия кафе «Дуэт» в настоящее время фактически является определяющей всю деятельность.

В кафе «Дуэт» существует акцент на увеличении сбыта продукции, что выражается в предоставлении информационно-консультационных услуг всем заинтересованным лицам.

Ценовая реклама в основном заключается в предоставлении информации всем заинтересованным лицам о ценах, а также о возможных скидках и бонусах, которые может получить любой клиент при определенных условиях.

Также реклама строиться на основе сравнительного анализа цен в среднем по рынку и цен в самом кафе «Дуэт».

Осуществляется интенсивный поиск рекламы через разного рода СМИ, Интернет, и т.п.

В целом все эти мероприятия являются достаточно эффективными для данной организации с точки зрения достижения организационных целей, но при этом эффективность управления маркетинговой деятельностью является

недостаточной, из-за отсутствия отдельного подразделения и дублирования функций между двумя подразделениями предприятия.

Исходя из существующих общих финансовых показателей, на каждый месяц дается задание на выполнение плана по продажам. По этому плану реализуется комплекс мер, призванный увеличить продажи продукции.

Главным средством привлечения потенциальных клиентов в данный момент является преимущественно реклама, осуществляемая преимущественно через разного рода информационные справочники для руководителей предприятий, личные контакты руководителя фирмы, частично через клиентов предприятия.

Основными целями проводимой в настоящее время рекламы является информирование потенциальных и уже существующих клиентов о продукции предприятия, ее особенностях, преимуществах перед другими видами продукции, о предоставляемых дополнительных услугах.

Маркетинговая стратегия предприятия в настоящее время фактически является определяющей всю деятельность фирмы.

В кафе «Дуэт» существует акцент на увеличении сбыта услуг, и в связи с этим у кафе выделяются следующие цели стимулирования сбыта:

1. Стратегические цели стимулирования сбыта:

- Увеличить число клиентов;
- Увеличить количество услуг;
- Выполнить показатели плана продаж.

2. Специфические цели стимулирования сбыта:

- Ускорить продажу услуг;
- Оказать противодействие возникшим конкурентам.

Система продвижения товара на рынок заключается в рекламе продукции, в предоставлении скидок, распродаж, предоставление особых условий крупным клиентам (при постоянной закупке возможны крупные скидки, новинки реализуются по сниженной цене).

Также маркетинговая стратегия развития предприятия частично строится на основании анализа общих финансовых показателей (индикаторов стратегической деятельности предприятия).

Выбор наиболее перспективных для предприятия товаров и рынков осуществляется, исходя из анализа рынков услуг, прогнозирования емкости рынка, цен и объемов продаж. Выбор конкурентных стратегий базируется на определении факторов успеха для конкретных услуг на целевых рынках матричного и SWOT-анализа и прогнозе изменения их значимости.

Основными составляющими маркетинговой стратегии предприятия являются: исследовательская функция, товарная политика, ценообразование, сбыт, система продвижения услуг на рынок.

Исследовательская функция заключается в изучении рынка, анализе спроса и предложения.

Стратегические решения, определяющие направления деятельности компании, выбор рынков и рыночных сегментов, принимаются на основе анализа взаимодействия между факторами окружающей среды и возможностями кафе «Дуэт». Реализация принятой стратегии осуществляется на основе тактических и оперативных действий. Внедрение стратегических решений происходит на всех уровнях управления.

2.3. Вопросы совершенствования стратегии развития кафе «Дуэт»

Проведенный финансовый анализ позволяет сделать вывод, что финансовое состояние анализируемого предприятия остается пока довольно устойчивым, но наблюдается негативная тенденция снижения показателей прибыльности и устойчивости предприятия. Чтобы избежать дальнейшего развития негативных тенденций в развитии предприятия, необходимо активно увеличивать потенциал предприятия.

Помимо этого, назрели меры по совершенствованию управления персоналом. Необходимо провести анализ основной мотивации персонала,

которая является ведущей для работы в фирме, затем провести анализ ожиданий сотрудниками от фирмы итогового вознаграждения, а также провести анализ прибыли на одного сотрудника в зависимости от его должности и выполняемой деятельности. Необходимо соотнести эти сведения и выяснить, соответствуют ли эти результаты начальным ожиданиям сотрудников - возможно, вскроются какие-то конфликты интересов. Кроме этого, можно рекомендовать как можно большее участие сотрудников в совместном отдыхе, а также включению фирмы в разнообразную помощь сотрудникам - для повышения их лояльности фирме. Также кадровому отделу необходимо четко представлять, кто именно нужен фирме, и какие условия можно предложить персоналу. Важным здесь является соответствие ожиданий фирмы и сотрудников друг от друга, и их возможности для реализации этих ожиданий.

Проанализируем возможности совершенствования стратегии предприятия по методике SWOT.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА включает составляющие - макроокружение и непосредственное окружение (или деловую среду) кафе «Дуэт».

1. Макроокружение включает факторы, оказывающие опосредованное влияние на организацию: экономические условия; политика; право; социокультурные факторы; технологические (технология); природно-географические факторы — климатические условия, запасы природных ресурсов, экологическая обстановка, катастрофические явления природы.

2. Деловая среда включает внешние факторы, оказывающие на организацию непосредственное влияние: потребители продукции и услуг; поставщики материальных и природных ресурсов; конкуренты; инфраструктура; государственные и муниципальные предприятия.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА - характеризуется набором внутренних факторов, или переменных, которые включают: Цели кафе «Дуэт»; Структуру кафе «Дуэт»; Организационная культура; Организационные процессы — функциональные процессы (производство, маркетинг, финансы, работа с

персоналом, исследования и разработки) и процессы управления функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль) и «связующие» процессы (обмен информацией и принятие управленческих решений); Ресурсы предприятия - ключевой фактор, влияющий на эффективность кафе.

В организации в настоящее время преобладает стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам), которая нацелена на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами. Продукция при этом может продаваться либо по более низким ценам, чем у конкурентов, либо по сопоставимым ценам. Также в организации существует стратегия оперативного реагирования, где основным преимуществом является получение временного статуса монопольного производителя.

Таким образом, в своей деятельности предприятие придерживалось стратегии роста посредством развития высококонкурентного бизнеса на быстрорастущем рынке. Предприятие было намерено укрепиться на рынке, придерживаясь атакующей стратегии — стратегии глубокого и долговременного проникновения на рынок.

В области конкурентной борьбы предприятие придерживалось стратегии ценовой конкуренции. При определении цены на использован метод ценообразования с ориентацией на конкуренцию. Качество услуг фирм-конкурентов предприятия примерно одинаковое, поэтому цена установлена на уровне текущих цен конкурентов.

Необходимо повысить учет возникающих издержек, выяснить, какие функции можно не дублировать в работе подразделений, а какие нужно дублировать. Также нужно обязательно рассмотреть новые возможности бизнес-плана, которые ранее могли и не быть — рынок динамичен и могло что-то измениться.

Также необходимо ввести финансовый мониторинг, направленный на анализ динамики расходования средств, их получения, а также на выявление закономерностей в работе фирмы, которые в момент начала ее работы были

не видны, например, выяснить сезонный спрос. Также необходимо проводить специальную работу по учету рисков реализации бизнес-плана, и их профилактике.

Таблица 8

Анализ возможностей и угроз влияния факторов внешней среды на организацию

	Возможности	Угрозы
Потребители	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые группы потребителей 2. Новая мотивация спроса (пользуются услугами исходя из возникновения новых потребностей) 3. Расширение покупательской способности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переход потребителей к конкурентам (потеря потребителей) 2. Снижение мотивации потребления 3. Снижение покупательской способности
Поставщики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых поставщиков услуг для организации с более выгодными условиями сотрудничества 2. Появление новых поставщиков с новыми технологиями, товарами, возможностями 3. Укрепление деловых связей с поставщиками и расширение в связи с этим возможностей для сотрудничества (оплата в рассрочку, кредит) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отказ прежних поставщиков от сотрудничества уход от сотрудничества 2. Снижение конкурентных преимуществ услуг и товаров, поставляемых поставщиками, при несоответствии цены за эти услуги, которую платит организация 3. Ужесточение условий работы с поставщиками услуг и товаров по инициативе поставщиков (диктат цены поставщиками)
Государство и законодательные акты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка государством вида бизнеса и появление законов, этому способствующих 2. Четкое соблюдение установленных государством правил, законов организацией 3. Позитивное сотрудничество государства и организации при совпадении государственных задач и цели бизнеса 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ужесточение на законодательном уровне условий ведения бизнеса 2. Несоблюдение государством своих законов, или их противоречивость, которая автоматически ставит организацию в рамки нарушения закона 3. Расхождение государства и кафе в понимании целей бизнеса (для бизнеса важна прибыль, для государства - чтобы максимум налогов)
Конкуренты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность использования усилий конкурентов на рынке (например, создается торговая или ценовая ниша конкурентами, а другая организация может пользоваться этим опытом) 2. Возможность совершенствования бизнеса в ходе конкурентной борьбы 3. Возможность учиться на опыте конкурентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренты имеют более широкие возможности конкурентной борьбы - снижение цены, издержек, могут прибегать к неконкурентным способам борьбы - криминальному решению проблемы, или подключать административные возможности 2. Использование знаний и опыта кафе конкурентами при переходе сотрудников из одной организации в другую 3. Объединение ресурсов группы конкурентов против кафе с целью его вытеснения с рынка

Анализ сильных и слабых сторон влияния факторов внутренней среды

	Сильные стороны	Слабые стороны
Цели	<p>1. Четкость и конкретность целей дают возможность концентрации ресурсов внутри кафе</p> <p>2. Наличие целей дает возможность планирования на долгий срок общей стратегии кафе</p> <p>3. Четкость целей означает компетентность управления</p>	<p>1. Излишняя конкретность целей уменьшает поле для инициативы персонала и подразделений кафе</p> <p>2. Планирование на долгий срок благодаря наличию целей может в случае резкого изменения обстоятельств снова пересматривать цели, а вместе с ними и всю деятельность кафе</p> <p>3. Изменение целей может сделать некомпетентными тех, кто управлял по старым целям, а это потеря времени и ресурсов, что все вместе снижает конкурентоспособность фирмы</p>
Структура	<p>1. Структура управления дает возможность быстро и оперативно принимать решения, что для небольшой фирмы означает дополнительные конкурентные преимущества</p> <p>2. Структура кафе в своей простоте дает возможность персоналу налаживать тесные взаимосвязи, и вырабатывает командный дух, что дает конкурентные преимущества в виде дополнительной работоспособности</p> <p>3. Простая структура позволяет быстро выявлять проблемы внутри фирмы</p>	<p>1. Управление целиком зависит от единоличного решения директора, и часто оно может не быть самым лучшим, из-за чего могут начаться проблемы у всей фирмы</p>
Задачи	<p>Небольшой перечень задач, решаемых организацией, позволяет легко контролировать их выполнение и корректировать, быстро доводя их суть до персонала</p>	<p>Небольшой перечень задач ограничивает простор действий в случае возникновения непредвиденных ситуаций, и это может повлечь за собой ущерб фирме</p>
Персонал	<p>Персонал дает возможность предприятию быть конкурентоспособной, так как качество его работы дает фирме напрямую конкурентные преимущества, и возможности персонала определяют возможности фирмы. Персонал является главным ресурсом фирмы, который легко улучшить - через обучение и повышение квалификации</p>	<p>Персонал может плохо работать, вследствие чего может быть отток клиентов из фирмы, и кроме того, персонал может специально вредить работе фирмы - как по поручению конкурентов, так и по собственной инициативе или некомпетентности в результате возможно наступление ущерба для фирмы - как материального, так и репутационного.</p>
Технология	<p>Использование современных технологий дает возможность оптимизировать работы фирмы, снизить издержки, повысить прибыль и сократить время выполнения заказов клиентов а это все конкурентные преимущества</p>	<p>Слишком большая зависимость от технологий может привести к уязвимости работы фирмы в случае сбоя этих технологий. Так как вся работа фирмы будет построена с учетом новых технологий, то старые держать невыгодно, и после отказа от них увеличивается зависимость от новых технологий.</p>

Таким образом, выделяются основные стратегические цели предприятия:

- Расширение сегмента рынка, охватываемого деятельностью фирмы;
- Рост суммы прибыли и уровня рентабельности деятельности;
- Рост суммы собственного капитала и повышение рыночной стоимости.
- Постоянный рост объема продаж, по крайней мере, соответствующий общей тенденции в отрасли, что позволяет фирме удержать ее долю рынка.
- Увеличение относительной доли рынка ради повышения эффективности деятельности фирмы.
- Постоянное расширение круга заказчиков.

Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КАФЕ «ДУЭТ»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии развития кафе «Дуэт»

Стратегия развития на период 5 лет выражается в целях, которых необходимо достичь предприятию.

Основными целями на этот период являются достижение безубыточности деятельности на каждый год деятельности предприятия, дальнейшее увеличение прибыли (достижение плановых показателей), увеличение занимаемой рыночной доли, а также привлечение новых клиентов и удержание старых клиентов.

Главной стратегией предприятия на период 5 лет является стратегия фокусировки, которая является сосредоточием двух других стратегий - стратегии лидерства по издержкам и стратегии дифференциации. Реализация этой стратегии будет проходить по трем направлениям, каждое из которых является ключевым для деятельности предприятия.

1. Первым направлением реализации стратегии будет снижение непосредственных угроз для предприятия. Ранее в ходе анализа деятельности предприятия были выделены основные угрозы - усиление конкуренции на рынке, чувствительность к нестабильности внешних условий, нехватка оборотных средств, недостаточное количество клиентов.

2. Следующее направление реализации главной стратегии - получение стабильной доли рынка. В случае необходимости решения проблемы стабилизации положения на рынке и получении стабильной доли рынка, необходимо использовать составляющую стратегии фокусировки - стратегию дифференциации. Таким образом, достижение определенных позиций на рынке даст возможность стабилизировать предприятию свое развитие, распределять ресурсы более эффективно, реагировать на запросы

клиентов без «авральных» скачков активности, и сделать весь процесс деятельности предприятия более контролируемым, поддающимся корректировке на необходимых направлениях, сделать его более плановым.

3. Еще одно направление реализации главной стратегии предприятия - реализация существующих возможностей. Так как в организации существует хорошее понимание потребностей клиентов, то дифференциация этих потребностей дает возможность получить новые группы сбыта услуг.

Одним из ключевых моментов стратегии должно стать преобразование системы управления организацией. Можно предложить следующие мероприятия в этой области.

1. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления. Определить механизмы совершенствования системы управления организации. Разработать мероприятия, направленные на осуществление рекомендаций, рассчитать финансовую стоимость данных мероприятий.

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления.

В качестве направлений совершенствования системы управления можно указать возможность передачи части полномочий ниже стоящим работникам, так как излишняя централизованность может мешать в некоторых случаях объективности принимаемых решений.

Это можно сделать с помощью расширения полномочий и обязанностей персонала, а с помощью введения новых более четких инструкций в повседневной деятельности.

Если также рассматривать критерии оценки эффективного управленческого решения, то мы можем привести их в следующем порядке - экономическая эффективность принятого решения, его исполняемость, четкость для исполнителей, возможность корректировки решения, затратность по времени принятия решения.

Определение механизмов совершенствования системы управления организации.

Пути решения проблем - создание отделов, выполняющих аналитические функции и отделов, выполняющих совещательные функции с четким определением функциональных обязанностей, целей, задач и критериев оценивания деятельности.

Финансовых затрат на создание этих отделов не требуется, так как эти отделы создаются как организационная структура, но работают те же самые люди, за те же деньги. Также дополнительных материальных ресурсов не требуется на технологическое обеспечение работы таких отделов - используется то, что уже есть в фирме, только более эффективно.

2. Разработать рекомендации по улучшению организационно-экономических показателей. Разработать мероприятия, направленные на осуществление рекомендаций, рассчитать финансовую стоимость данных мероприятий.

Рекомендации по улучшению организационно-экономических показателей.

Для улучшения организационно-экономических показателей необходимо в первую очередь провести анализ существующих издержек организации, выяснить, насколько они необходимы, и что повлечет за собой отказ от них. Стратегическими задачами при этом являются:

- максимизация прибыли предприятия;
- оптимизация структуры капитала предприятия и обеспечение его финансовой устойчивости;
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятий для собственников (участников, учредителей), инвесторов, кредиторов;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;
- создание эффективного механизма управления предприятием;
- использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств.

В рамках этих задач рекомендуется выполнить следующие мероприятия по ряду направлений в области управления финансами:

- проведение рыночной оценки активов;
- проведение реструктуризации задолженности по платежам в бюджет;
- разработка мер по снижению бартерных расчетов;
- проведение анализа положения предприятия на рынке и выработка стратегии развития предприятия;
- проведение инвентаризации имущества и осуществление реструктуризации имущественного комплекса предприятия.

В целях создания предпосылок для эффективной аналитической работы и повышения качества принимаемых финансово-экономических решений необходимо четко определить и организовать отдельный управленческий учет затрат по следующим группам:

- переменные затраты, которые возрастают либо уменьшаются пропорционально объему производства. Это расходы на закупку сырья и материалов, потребление электроэнергии, транспортные издержки, торговые-комиссионные и другие расходы;
- постоянные затраты, изменение которых не связано непосредственно с изменением объемов производства. К таким затратам относятся амортизационные отчисления, проценты за кредит, арендная плата, затраты на содержание аппарата управления, административные расходы и др.;
- смешанные затраты, состоящие из постоянной и переменной части. К таким затратам относятся, например, затраты на текущий ремонт оборудования, почтовые и телеграфные расходы и др.

Руководству предприятия целесообразно стремиться к такой организации учета, при которой вся совокупность затрат четко разделена по названным группам. В случае решения этой проблемы на предприятии возникнут условия для проведения углубленного операционного анализа (анализ безубыточности, текущий функционально-стоимостный анализ и функционально-стоимостный анализ на будущие периоды).

Затем необходимо выяснить, какие именно направления работы фирмы приносят максимальную прибыль, какие именно наиболее убыточны, и затем необходимо сконцентрироваться на наиболее прибыльных сферах работы.

При этом необходимо учитывать, что некоторые направления работы могут быть не очень прибыльными в силу только появившихся рынков сбыта, и поэтому отказ от убыточных направлений должен быть в отношении тех, где сбыт переживает устойчивее падение, несмотря ни на какие мероприятия.

Следующим направлением улучшения финансово-экономических показателей может быть пересмотр отношений с партнерами фирмы - на предмет поиска более выгодных условий, или поиска более выгодных партнеров.

Также одним из направлений снижения затрат и повышения ее экономической эффективности, может стать передача части функций подразделений фирмы сторонним подрядчикам (например, подбор персонала). Это может сэкономить некоторые финансовые ресурсы в долгосрочной перспективе.

Еще одним направлением работы может стать повышение эффективности работы подразделений фирмы, или каждого работника фирмы. Это можно сделать с помощью обучения новым технологиям работы, или замене работников на более работоспособных.

Необходимо более эффективно использовать информацию о клиентах, куда кроме обычной информации также рекомендуется включать:

- количество клиентов на каждый вид услуг;
- данные о клиентах;
- данные о конкурентах.

Определение финансовой стоимости данных мероприятий представлено в таблице 11 параграфа 3.2.

3.2. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий

Для оценки экономического эффекта рассмотрим финансовый план на 2 года с учетом выбранной стратегии (таблица 9).

Таблица 9

Прогноз прибылей и убытков с разбивкой по периодам проекта

Наименование показателя	Величина затрат по периодам, тыс. руб.									
	1 -й год проекта									
	Месяцы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем продаж	-	206200	206200	206200	206200	206200	206200	206200	206200	206200
Переменные издержки	-	171600	171600	171600	171600	171600	171600	171600	171600	171600
Валовая прибыль	-	34500	34500	34500	34500	34500	34500	34500	34500	34500
Постоянные издержки в том числе:	-	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400
Операционная прибыль	-	24000	24000	24000	24000	19800	19800	19800	19800	19800
Налоги	-	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Чистая прибыль	-	23700	23700	23700	23700	19500	19500	19500	19500	19500

Продолжение таблицы 9

Наименование показателя	Величина показателя, тыс. руб.								Итого
	1 -й год проекта				2-й год проекта				
	Месяцы		Итого за год	Кварталы				Итого за год	
	11	12		I	II	III	IV		
Объем продаж	206200	206200	2268200	6186 00	6186 00	61860 0	6186 00	2474400	4742600
Переменные издержки	171600	171600	1888200	514900	514900	514900	514900	2059900	3948100
Валовая прибыль	34500	34500	379900	103600	103600	103600	103600	414500	794400
Постоянные издержки в том числе	14600	14600	140100	31600	31600	31600	31600	126700	266800.
Операционная прибыль	19800	19800	239800	71900	71900	71900	71900	287700	527600
Налоги	3,2	3,2	3,2	9,6	9,6	9,6	9,6	3,4	73,6
Чистая прибыль	19500	19500	236300	70900	70900	70900	70900	283900	520200

Таблица 11

Финансово-экономические показатели проекта

Наименование показателя	Величина показателя по периодам									
	1-й год					2-й год				
	кварталы				Итого за год	кварталы				Итого за год
	I	II	III	IV		I	II	III	IV	
1. Объем реализации услуг, тыс. руб.	412400	618600	618600	618600	2268200	618600	618600	618600	618600	2474400
4. Себестоимость работ, тыс. руб.	364200	546300	558900	558900	2028300	546600	546600	546600	546600	2186600
5. Затраты на один рубль реализации, руб.	0,88	0,88	0,90	0,90	0,89	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
6. Прибыль от работ, тыс. руб.	48100	72200	59600	59600	239800	71900	71900	71900	71900	287700
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	47500	71300	58700	58700	236300	70900	70900	70900	70900	283900
8. Рентабельность работ, %	13,2	13,23	10,68	10,68	11,82	13,16	13,16	13,16	13,16	13,16
9. Рентабельность продаж, %	11,69	11,69	9,65	9,65	10,57	11,63	11,63	11,63	11,63	11,63

Прогнозируемый объем реализуемой продукции и выручаемых средств дает возможность предприятию достичь состояния, когда непосредственные угрозы снижаются до минимума - точки безубыточности.

Конкретная оценка затрат на предлагаемые мероприятия представлена в таблице 11.

Таким образом, при затратах на выполнение проекта в 5177,5 тыс. руб будет получена прибыль в 520200 тыс. руб и общий эффект составит $520200,49 - 5177,5 = 515022,99$ тыс. руб.

Определение финансовой стоимости мероприятий

Направления расходов	Исполнитель	Цена решения проблемы		
		Оплата работы	Срок работы	Общая сумма (тыс.руб.)
Анализ существующих издержек организации	Бухгалтер	2500	1 месяц	2500
Проведение рыночной оценки активов	Внешний эксперт	55000	1 месяц	55000
Проведение реструктуризации задолженности по платежам в бюджет	Бухгалтер, юрист	265000	3 месяца	795000
Разработка мер по снижению бартерных расчетов	Бухгалтер, юрист	15000	1 месяц	15000
Проведение анализа положения предприятия на рынке и выработка стратегии развития предприятия	Директор и менеджер совместно с коммерческим отделом	50000	3 месяца	150000
Проведение инвентаризации имущества и осуществление реструктуризации имущественного комплекса предприятия	Директор, бухгалтер, юрист	3000	1 неделя	3000
Определение и организация раздельного управленческого учета затрат	Директор, бухгалтер.	8000	1 месяц	8000
Пересмотр отношений с партнерами фирмы	Директор, бухгалтер, юрист	352000	6 месяцев	2112000
Передача части функций подразделений фирмы сторонним подрядчикам	Директор, бухгалтер, юрист	35000	3 месяца	105000
Повышение эффективности работы подразделений фирмы, или каждого работника фирмы с помощью обучения новым технологиям работы, или замене работников на более работоспособных	Отдел кадров, юрист	320000	6 месяцев	1920000
Создание клиентской базы	Коммерческий отдел	1000	1 год	12000
Общая сумма затрат		5177500		

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, стратегия - это план или руководство, направление развития, дорога в будущее, это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

К основным, или эталонным стратегиям, которые отражают изменение состояния основных пяти факторов (продукт, рынок, отрасль, положение внутри отрасли и технология), относятся:

1. Стратегии концентрированного роста - предполагают изменение продукта или рынка:

2. Стратегии интегрированного роста - заключаются в расширении с добавлением новых структур в фирму:

3. Стратегии диверсифицированного роста - сводятся к поиску нового продукта:

4. Стратегии сокращения - предполагают сворачивание бизнеса:

Конечными продуктами стратегического управления являются конкурентная позиция, занимаемая организацией, и ее стратегический потенциал, которые должны соответствовать выбранному видению и миссии. Конкурентная позиция определяется долей организации в отрасли, финансовым положением, возможностями производимого продукта, уровнем деловых связей.

Специфика стратегического менеджмента в современных российских условиях характеризуется влиянием на менеджмент переходного состояния российской экономики. Переходная экономика характеризуется появлением персонифицированной собственности (частной, ассоциированной) через приватизацию наряду с сохранением государственного сектора.

Существует множество моделей совершенствования стратегии развития организации, которые применимы в российских условиях и были рассмотрены в теоретической части нашей работы.

В практической части рассмотрено кафе «Дуэт», который предназначен для организации и обеспечения общественного питания, а также культурного досуга.

В основе стратегии предприятия ресторанного бизнеса лежит прежде всего стратегия маркетинга, так как эффективность предприятия в сфере услуг связана прежде всего с маркетингом, поэтому в работе были проанализированы стратегический и тактический маркетинговый план организации.

Проведенный финансовый анализ позволяет сделать вывод, что финансовое состояние анализируемого предприятия остается пока довольно устойчивым, но наблюдается негативная тенденция снижения показателей прибыльности и устойчивости предприятия. Чтобы избежать дальнейшего развития негативных тенденций в развитии предприятия, необходимо активно увеличивать потенциал предприятия.

В работе был проведен SWOT-анализ организации, который показал, что основные стратегические цели предприятия могут быть сформулированы следующим образом:

1. Расширение сегмента рынка, охватываемого деятельностью фирмы;
2. Рост суммы прибыли и уровня рентабельности деятельности;
3. Рост суммы собственного капитала и повышение рыночной стоимости;
4. Постоянный рост объема продаж, по крайней мере, соответствующий общей тенденции в отрасли, что позволяет фирме удержать ее долю рынка;
5. Увеличение относительной доли рынка ради повышения эффективности деятельности фирмы;
6. Постоянное расширение круга заказчиков.

Главной стратегией предприятия на период 5 лет является стратегия фокусировки, которая является сосредоточием двух других стратегий - стратегии лидерства по издержкам и стратегии дифференциации. Реализация

этой стратегии будет проходить по трем направлениям, каждое из которых является ключевым для деятельности предприятия.

1. Снижение непосредственных угроз для предприятия.
2. Получение стабильной доли рынка.
3. Реализация существующих возможностей.

Расчеты плана осуществления структурных преобразований на два года показали, что при затратах на выполнение проекта в 5177,5 тыс. руб будет получена прибыль в 520200 тыс. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. - СПб.: Питер, 2015. - 736с.
2. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учеб. / В.И. Беляев. - М. : КНОРУС, 2005. - 456 с.
3. Бендина Н.В. Маркетинг (конспект лекций). / Н. В. Бендина. - М.: «Приор-издат», 2005. - 215 с.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. -175 с
5. Винслав Ю. Маркетинг в системе управления интегрированными корпоративными структурами // Рос. экон. журнал. - 2010. - N 2. - С.58-68
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2009. - 296с.
7. Воробьева О. Реструктуризация интегрированных структур: стратегическое управление // Пробл. теории и практики управл. - 2011. - N 8. - С.33-42.
8. Воронов Ю.П. Латентность стратегических решений и новые инструментальные средства / Воронов Ю.П., Добров А.П. - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2015. - 124с.
9. Егорова, М. М. Маркетинг: конспект лекций/ М.М. Егорова. - М.: Инфра-М, 2017.-60 с.
10. Зинина Л. Стратегическое управление предприятием: структурно-функциональная модель / Л.Зинина, Л.Ефремова // Пробл. теории и практики управл. - 2011. - N 9. - С.77-83.
11. Ильшева М.А. Генезис стратегического управления в условиях роста неопределенности экономического развития России / М.А Ильшева, С.А.Поташникова, И.В.Картавченко // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2010. - N 14. - С.27-31.

12. Исаев Д. Информация в системе стратегического управления // Пробл. теории и практики управл. - 2017. - N 4. - С.34-39.
13. Канчавели А.Д. Стратегическое управление организационно-экономической надежностью производственно-коммерческих систем / Канчавели А.Д., Канчавели Т.Г. - М.: Изд-во МГТУ, 2015. - 223с.
14. Капон Н. Управление маркетингом: пер. с англ. / Н.Капон, В.Колчанов, Дж.Макхалберт. - СПб. и др.: Питер, 2010. - 832с.
15. Катькало В.С. Взаимодействие теории фирмы и теории стратегического управления: на пути к «стратегической теории фирмы» // Эконом, наука соврем. России. - 2004. - N 4. - С.83-94.
16. Катькало В.С. Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления // Экон. наука совр. России. - 2013. - N 2. - С.61-70.
17. Коньшунова А.Ю. Анализ подходов к стратегическому управлению персоналом // Вестн. Омск, ун-та. - 2003. - N 3. - С. 118-120.
18. Короткое А. Методы прогнозирования в маркетинговых исследованиях // Маркетинг. - 2011. - N 2. - С.28-40
19. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: пер. с англ. / Ф.Котлер, К.Л.Келлер. - 12-е изд. - СПб. и др.: Питер, 2012. - 814с.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Котлер Ф., Армстронг Г. - 12-е, проф. изд. - М.: Вильямс, 2009. - 1067с.
21. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд./ Пер. С англ. Под науч. ред. С.Г.Жильцова.- СПб.: Питер, 2016.- 480 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер - М.: Издательство АСТ, 2013.-230 с.
23. Кошечкин С. Прогнозирование объема продаж / С.Кошечкин, А.Муштакова // Маркетинг. - 2011. - N 4. - С.32-43.
24. Лагунова Е. Стратегическое управление предприятием: внешние и внутренние факторы // Пробл. теории и практики управл. - 2016. - N 9. - С.90-98.

25. Малков М. Маркетинговые исследования в управленческой деятельности компании // Маркетинг. - 2016. - N 4. - С.31-37.
26. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник/ Под ред. проф. В.А. Алексунина .- 3-е изд., -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009,- 716 с.
27. Маркетинг: общий курс: учеб. пособие / Под ред. Н. Я. Калюжной, А. Я. Якобсона. - 2-е изд., испр. - М.: Омега-Л, 2010. - 476 с.
28. Маркетинг: Учебник. / Под ред. Проф. Т. Н. Парамоновой. - 5-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2017. - 360 с.
29. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. - 288 с.
30. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг.- СПб.: Питер, 2016.- 400 с.
31. Менеджмент организации. Учебное пособие. / Под ред. Румянцева З.П. -М.: ИНФРА-М. 2012. -432 с.
32. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело,2004. - 704 с.
33. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб.: ПИТЕР, 2008. - 336 с.
34. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. - СПб.: ПИТЕР, 2011.-688 с.
35. Минько, Э.В. Маркетинг: учеб. пособие / Э. В. Минько, Н. В. Карпова.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.-415 с.
36. Михалева, Е. П. Маркетинг. Конспект лекций/ Е. П. Михалева. - М.: Юрайт-Издат, 2010.-224 с.
37. Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием // Пробл. теории и практики упр. - 2011. - N 6. - С.89-94.
38. Новиков А. Организация системы стратегического управления на предприятии // Экон. стратегии. - 2009. - N 5-6. - С. 176-183.

39. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, И.Н. Цыгичко. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 345 с.
40. Океанова, З.К. Маркетинг: учеб./З. К. Океанова. - М.: ТК Велби, Проспект, 2009. - 424 с.
41. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф.Котлер, Г.Армстронг, В. Вонг, Д.Сондерс. - 5-е европ. изд. - М. и др.: Вильяме, 2012. - 751с.
42. О'Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. -:Пб.: ПИТЕР, 2011.-864 с.
43. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учеб. / А. П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2007.-518 с.
44. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Портер; Пер. с англ,- 3-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 453 с.
45. Резник Г. Концепции и сущность стратегического управления: эволюция и сущность / Г.Резник, О.Яшина // Пробл. теории и практики управл. - 2012. - N 5. - С.35-42.
46. Романова М. Контроллинг как средство стратегического управления предприятием // Пробл. теории и практики управл. - 2008. - N 4. - С. 80-85.
47. Руденко М. Маркетинг взаимодействия: моделирование управления спросом // Маркетинг. - 2011. - N 5. - С.55-74.
48. Рысев, Н.Ю. Активные продажи/Н.Ю. Рысев. - СПб.: Питер, 2009.- 416 с.
49. Соловьев Б.А. Маркетинг.: Учебник - М.: М.: ИНФРА-М, 2017. 383 с.
50. Соловьев, Б.А. Маркетинг: учеб. / Б.А. Соловьев. - М.: ИНФРА- М, 2009.-383 с.
51. Справочник директора предприятия / Под ред. Лалусты М. Г. 5-е изд.,испр., измен, и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 784 с.

52. Стратегическое управление: Регион, город, предприятие / под ред. Львова Д.С., Гранберга А.Г., Егоршина А.П. - Изд. 2-е, доп. - М.: Экономика, 2015. - 603с.

53. Томпсон А. А., мл., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2006. -412 с

54. Топ-менеджер, маркетинг / под ред. Уланова В.Л. - М.: Смен, страницы, 2017. - 163с.

55. Трошева И. Роль маркетинга в управлении инновационной деятельностью малых и средних промышленных предприятий // Пробл. теории и практики управл. - 2011. - N 6. - С.95-104

56. Удальцова М.В. Стратегическое управление: так зарождалась идея // ЭКО. - 2015. - N 6. - С. 101-118.

57. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 669 с.

58. Фролов Д.И. Стратегическое управление и планирование на предприятии // Экономика и коммерция. Электрон, пром-сть. - 2012. - Вып.4. - С.3-20.

59. Хандамова Э. Управление взаимоотношениями с потребителями // Маркетинг. - 2007. - N 3. - С.56-67.

60. Хлыстова О. Стратегическое управление в условиях неопределенности и временного преимущества: основные модели / О.Хлыстова, Е.Неяскина // Пробл. теории и практики управл. - 2011, - N 5. - С. 17-28.

61. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: учеб. пособие / В.Е.Хруцкий, И.В.Корнеева. - 3-е изд., перераб. и доп. - М., 2008. - 528с.

62. Черняховская, Т. Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика / Т. Н. Черняховская. - М.: Высшее образование, 2008.- 533 с.

63. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования: Методол. основы: пер. с англ. / Черчилль Г.А., Якобуччи Д. - 8-е изд. - СПб.: Нева: Нева Экономикс, 2010. - 831с.

64. Штерн Л.В. Маркетинговые каналы: пер. с англ. / Л.В.Штерн, А.И.Эль-Ансари, Э.Т.Кофлан. - 6-е изд. - М. и др.: Вильяме, 2010. - 621с

65. Янов В. Теоретические подходы к стратегическому управлению развитием экономики // Пробл. теории и практики управл. - 2017. - N 9. - С.15-22.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах

Библиографии 65 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

(подпись)
« » _____ 2018 г.
(дата)

(Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден:

(подпись)
« » _____ 2018 г.
(дата)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева
(Ф.И.О.)