

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат), Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
(СПЕЦИАЛИСТА)**

Тема работы
Разработка стратегии развития предприятия общественного питания

УДК 338.488.2: 640.43

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Хомушкина Ю.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль А.Н.	К.Т.Н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	Хачин С.В.	К.Т.Н.		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат), Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы бакалавра
(выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста), магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
14A2Б	Хомушкиной Ю.А.

Тема работы: Разработка стратегии развития предприятия общественного питания.

Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2016 № 3112/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)	1. Научная литература. 2. Статьи в периодических изданиях. 3. Отчет по преддипломной практике. 4. Отчетность столовой «Дебют»
---	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (соотносится с названием параграфов или задачами работы).	1. Рассмотреть методологию разработки стратегия предприятия; 2. Провести анализ деятельности предприятия, выбрать стратегию; 3. Предложить рекомендации и мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Грахова Е.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
---	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль А.Н.	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Хомушкина Ю.А.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 73 страницы, 4 рисунка, 26 таблиц, 33 источника, 1 приложение.

Ключевые слова: стратегия развития, предприятие общественного питания, столовая, стратегическое планирование, ситуационный анализ.

Объектом исследования является предприятие общественного питания – столовая «Дебют»

Предметом исследования является стратегия развития предприятия.

Цель работы – Разработка стратегии развития предприятия общественного питания.

Актуальность работы вызвана тем, что значение разработки стратегии развития предприятий, позволяющие выжить в конкурентной борьбе, в последнее десятилетие резко увеличилось. Ускорение изменений в окружающей среде, возникновение новых запросов и изменении позиций потребителя, а также другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации.

В процессе исследования были поставлены задачи:

- Рассмотреть методологию разработки стратегия предприятия;
- Провести анализ деятельности предприятия, выбрать стратегию;
- Предложить рекомендации и мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия

В результате проведенного исследования была разработана стратегия развития предприятия общественного питания, на примере столовой «Дебют».

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанная в работе стратегия развития позволит предприятию повысить эффективность своей деятельности и укрепить свою конкурентную позицию на рынке.

Область применения: отрасль общественного питания.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	8
Глава 1. Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия.....	11
1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия.....	11
1.2 Этапы разработки стратегических альтернатив.....	14
1.3 Виды стратегий развития предприятия.....	18
Глава 2. Анализ деятельности столовой «Дебют»	22
2.1 Общая характеристика предприятия.....	22
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия	25
2.3 Анализ конкурентной среды предприятия	30
2.4 Матрица БКГ	38
2.5 Матрица Ансоффа.....	41
Глава 3. Формирование стратегии развития столовой «Дебют»	48
3.1 Разработка общей и функциональных стратегий	48
3.2 Управление реализацией стратегии предприятия	51
Глава 4. Социальная ответственность столовой «Дебют»	58
4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности.....	58
4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности	61
4.3 Оценка программ	66
Заключение.....	67
Список публикаций студента.....	70
Список использованных источников	73
Приложение А. Мероприятия требующие затрат на реализацию стратегий.....	75

Введение

Тема разработки стратегии развития предприятия общественного питания весьма актуальна в наше время. Значение разработки стратегии позволяющей организации выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Высокая степень неопределенности состояния и направлений изменения внешней среды и усиление влияния ее на результаты деятельности, возникновение новых запросов и изменении позиций потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, изменение роли малого предпринимательства, и другие причины привели к необходимости разработки предприятиями стратегии – целевых долгосрочных программ своего поведения в условиях рынка.

Понятие “стратегия” в отрасли управления предприятием как социально-экономической системой подразумевает долговременный комплексный план действий управления соответствующим коллективом, направленный на достижение миссии организации. Стратегия компании считается основой стратегического планирования, с помощью которой на предприятии решается комплекс проблем, связанных с целенаправленной переориентацией выпуска продукции новейшей номенклатуры и ассортимента, использованием новейших технологий, развитием маркетинга, совершенствованием структуры управления, своевременной и высококачественной подготовкой и переподготовкой сотрудников.

В прошлом многие организации имели возможность удачно работать, обращая внимание в основном на каждодневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности применения ресурсов в текущей деятельности.

Сейчас же, хотя и не снимается задача оптимального применения потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает приспособление компании к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, следовательно и процесс разработки стратегии развития для каждой организации свой. Это зависит от многих факторов: от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики и культурной среды и т.д.

Деловая стратегия, которая разрабатывается на уровне бизнес-единицы компании либо его хозяйственного подразделения, работающего на конкретном товарном рынке, имеет еще наиболее определенный характер, нежели корпоративная стратегия, и может быть представлена в виде определенного плана либо программы ее реализации.

В последнее время интерес российских компаний к теме стратегического управления значительно увеличился. Возникает необходимость в стратегическом менеджменте. У большинства предприятий появились частные собственники, и на первый план выходит задача эффективного управления этими предприятиями. Более того, на части этих предприятий уже налажено оперативное управление, но собственники понимают, что предприятия могут работать более эффективно, а эту задачу практически невозможно решить на оперативном уровне. Без продуманной стратегии обойтись будет сложно.

Таким образом, благодаря учету всех особенностей внешней и внутренней среды, определение четкого стратегического направления развития предприятия позволяет выжить в конкурентной борьбе.

Все это придает особую актуальность, поставленным проблемам и предопределило тему работы и круг исследуемых проблем.

Цель работы – Разработка стратегии развития предприятия общественного питания.

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- Рассмотреть методологию разработки стратегия предприятия;
- Провести анализ деятельности предприятия, выбрать стратегию;
- Предложить рекомендации и мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия

Объектом исследования является предприятие общественного питания – столовая «Дебют»

Предметом исследования является стратегия развития предприятия.

В качестве информационной базы для выполнения аналитических работ использовались данные, полученные при сборе информации по конкретной организации. В процессе проделанной работы были применены следующие методы исследования: анализ научной и научно-методической литературы, опрос, наблюдение, экспертная оценка.

В ходе разработки проблем будем опираться на зарубежные и российские труды, таких авторов и исследователей, И. Ансоффа, М. Портера, и других.

Практическая значимость проделанной работы состоит в том, что разработанная стратегия развития позволит столовой «Дебют» повысить эффективность своей деятельности и укрепить свою конкурентную позицию на рынке.

Глава 1. Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия

1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия

Термин «стратегия» имеет воинское происхождение, известное еще из древнекитайских трактатов по воинскому искусству. В настоящее время он используется в различных сферах деятельности: стратегия предприятия, стратегия бизнеса, стратегия подготовки космонавтов, стратегия проведения игры с определенной командой и т.д. Рассмотрим применение этого понятия в экономике, так как в последнее время стратегия нашла широкое применение в экономической науке и практике производственно-хозяйственной деятельности. Обусловлено это тем, что вместе со свободой предпринимательской деятельности рынок принес большую степень зависимости эффективности ведения бизнеса от внешних условий и факторов (спроса и предложения, политики государства, состояния законодательства, правового и информационного обеспечения, поведения других субъектов рынка и т.д.). Большая часть этих факторов обладает высокой степенью неопределенности, что вносит большой риск в принятие решений по многим принципиальным вопросам предпринимательской деятельности. Это требует от субъектов рынка предвидения возможного развития внешних факторов, оценки их влияния на успех той или иной деятельности, внесения изменений в поведение фирмы или предпринимателя (адаптации), т.е. возникает необходимость разработки долгосрочных целей и вариантов поведения предприятия, путей их достижения, т.е. стратегического управления предприятием. На Западе теория стратегического управления возникла относительно недавно (в 70-х гг. XX в.), большой вклад в ее развитие внесли

такие крупные исследователи, как А.Чандлер, Г.Саймон, И.Ансофф, М.Портер и др.¹

Развитию теории стратегического управления посвящены работы таких российских ученых-экономистов, как В.С.Соловьев, Е.С.Ефремов, А.П.Градов, Н.Д.Ильенкова и др.

К настоящему времени существует множество определений понятия стратегии. Например, В.С.Ефремов определяет ее так: «Стратегия бизнеса - это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале. А.Чандлер дает другое определение стратегии: «Стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей».²

По существу, стратегия предприятия – это план действий, цель которого - улучшить положение предприятия в борьбе с конкурентами. То есть, в стратегия любого предприятия должна быть связана с целями предприятия, бизнеса и быть ориентирована на пути их достижения. Роль стратегии для предприятия крайне важна. Она состоит в том, что сотрудники предприятия действуют более уверенно в процессе принятия решений и добиваются более высоких результатов, только после того, как определятся в основных направлениях развития, целях и принципах действия.

В рыночных условиях любая компания (фирма, предприятие) имеет свою стратегию, при этом не обязательно документально оформленную. Как

¹ Анисова Н.А. Стратегия развития предприятия. Основы методологии, опыт, практические расчеты. Средне- Уральское книжное издательство, 2010. – С. 60.

² Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.: Финпресс, 2015. – С. 16.

правило, у любой организации имеется свой сценарий поведения на рынке, определенные подходы к принятию решений и т.д.

Стратегия любого предприятия должна ответить, как минимум на следующие вопросы:

1. Каковы цели предприятия, какие виды бизнеса она имеет, их состояние, эффективность? В рыночных условиях выбор направлений деятельности – самый ответственный процесс, определяющий будущий успех деятельности предприятия, его прибыли и рентабельности.
2. Какова миссия предприятия, его имидж?
3. Каковы сильные и слабые стороны предприятия, что мешает дальнейшему развитию?
4. Какова степень риска сохранения бизнеса, каковы угрозы его существования?
5. Каковы возможные варианты поведения фирмы при возникновении отрицательных влияний различных факторов?³

Некоторая стабилизация В России условий работы предприятий делает разработку стратегии возможной и даже необходимой для успешного развития бизнеса. В связи с вышесказанным, следует уделить внимание тому, что понятия «миссия» и «главная цель предприятия» различаются. Так, главная цель предприятия связана с достижением максимальной прибыли как необходимого условия эффективного функционирования в рыночных условиях, а миссия – это формулирование общественного предназначения предприятия, его конкурентных преимуществ, смысла его существования с учетом наилучшего обеспечения интересов всех групп – участников рынка:

³ Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации. // Управление компанией. - 2012. - № 2. – С. 23.

собственника, потребителей продукции и услуг, поставщиков МТР, работников предприятия, государственных органов.⁴

Миссия может быть сформулирована в виде одного-двух предложений как набор девизов, перечень принципов и конкурентных преимуществ предприятия или вносторонне отображать сущность и направления ее деятельности.

Если в миссии заложены высоконравственные идеалы взаимоотношений предприятия с потребителями продукции и услуг, обществом и другими субъектами рыночной экономики и они реализуются на практике, то такие фирмы имеют сильный имидж, обеспечивающий продолжительный и устойчивый финансово-экономический успех.

1.2 Этапы разработки стратегических альтернатив

Для разработки стратегии, выработки принципов поведения предприятия на рынке необходимо, в первую очередь, определить факторы, которые в большей степени воздействуют на эффективность ведения.⁵

Не смотря на то, что каждое предприятие индивидуально, имеет свои особенности, обусловленные влиянием как внутренних, так и внешних факторов, всегда можно выделить основные, наиболее значимые факторы. Данные факторы представлены на рисунке 1.

⁴ Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003. – С. 311.

⁵ Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2012. – С. 129.



Рисунок 1. Факторная модель предприятия

По своей сущности, предприятие представляет собой открытую хозяйственную систему, которая имеет взаимодействие со многими субъектами и факторами окружающей среды. Выделяется три уровня хозяйствования:

- Микроэкономика, когда за основу изучения берется наименьшая хозяйственная единица (отдельное подразделение, фирма, объединение и т.д. и их подразделения);
- Мезоэкономика, когда изучаются законы и проблемы экономики в целом (общественное богатство, принципы налогообложения, темпы роста национального дохода, рост доходов населения и т.д.) Часто при анализе работы предприятий (микроуровень) объекты мезо- и макроуровня объединяются и изучаются как объекты макроуровня;

- Мегаэкономика, когда изучаются законы и проблемы мировой экономики.⁶

Факторы мега-уровня непосредственно не оказывают влияния или оказывают слабое влияние на экономику предприятия, поэтому в факторной модели все факторы разделены на 2 уровня. Каждое предприятие может построить свою модель с выделением факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на результаты его деятельности.

Характерно, что степень влияния внутренних факторов на эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от менеджмента самой компании, а степень влияния внешних факторов обусловлена состоянием окружающей среды и практически не поддается управлению со стороны предприятия. Основная часть ошибок, как показывает практика, заключается в том, что в процессе разработки стратегии уделяется малое внимание оценке факторам внешней среды и следовательно, стратегия получается не точной. Это определенно увеличивает важность внешних условий и определяет высокую степень значимости в проведении постоянного отслеживания и анализа их состояния и динамики изменений. Поэтому каждый фактор внешней среды предприятия должен быть объектом анализа и мониторинга. Эффективное использование возможностей, предоставляемых внешней средой, учет отрицательных последствий изменения отдельных факторов – главная задача менеджмента фирмы.⁷

В целом разработка стратегии делится на 3 крупных этапа: анализ, выбор и обоснование стратегии, реализация стратегии. Схема разработки и реализации стратегии представлена на рисунке 2.

⁶ Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации. // Управление компанией. - 2012. - № 2. – С. 20.

⁷ Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2012. – С. 157.



Рисунок 2. Схема разработки и реализации стратегии

В реальных условиях анализ внешней и внутренней среды предприятия может, в зависимости от поставленных целей и задач, производиться с учетом большего или меньшего количества факторов. Это определяется степенью влияния того или иного фактора на результаты деятельности предприятия, его эффективность.

Как видно из схемы, формулирование стратегии – только начало работы по ее разработке. Главное – это поиск мер и действий по ее реализации, выполнение которых должно перевести предприятие из существующего финансово-экономического состояния в намеченное в соответствии с принятой методикой.

Таким образом – разработка стратегии – это не отдельная кампания по ее формированию, а постоянный, взаимосвязанный процесс разработки и корректировки целей предприятия и путей их реализации.

1.3 Виды стратегий развития предприятия

Стратегия каждого предприятия уникальна так как она зависит от множества факторов как внешней, так и внутренней среды. Не существует единой стратегии для всех, но не смотря на это, можно сформировать общие подходы и выделить основные варианты стратегий развития.

Наиболее известными в научной литературе являются: базовые стратегии М. Портера, матрица Ансоффа, матрица БКГ, матрицы Mc-Kinsey, ADL/LC.

Так, например, М. Портер выделяет три основных варианта стратегии:

1. *Стратегия лидерства по издержкам.* Предприятие добивается низких затрат на производство продукции и услуг. Эта стратегия имеет ряд преимуществ:
 - Предприятие может устанавливать заниженные цены, получая при этом высокие прибыли;
 - Занижая цены, организация имеет возможность увеличить объем продаж и тем самым получить дополнительную прибыль;
 - Предприятие может вытеснить с рынка конкурентов, имея более низкие цены, или препятствовать вхождению на рынок других компаний.

2. *Стратегия дифференциации* заключается в создании у покупателя чувства убежденности, что продукт компании превосходит подобные продукты конкурентов. Данная стратегия имеет следующие достоинства:

- Предприятие может устанавливать на свою продукцию более высокую цену, предлагая товар лучший по дизайну, функциям и т.д.;
- Создается дополнительный барьер для вхождения на рынок других компаний.

3. *Стратегия фокусирования* основана на концентрации усилий предприятия на определенных сегментах рынка. При этом организация может применять любую из двух ранее указанных стратегий при ограничении масштаба. Данная стратегия имеет следующие преимущества:

- Предприятие имеет возможность снижать свои затраты ввиду узкой специализации, благодаря сосредоточению своих усилий на сегментах рынка либо на отдельном виде продукции;
- Процесс выхода предприятия на новый рынок становится более простым и менее затратным.⁸

Основное требование, предъявляемое к стратегии, - это реальность ее выполнения.

Часто предприятия намечают несколько стратегий, главное, чтобы они не противоречили друг другу. Обычно стратегии, в зависимости от целей и субъектов реализации делятся на:

- Основную (генеральную) стратегию;
- Функциональные стратегии, которые являются подцелями и отражают пути реализации основной цели в соответствии с функциями управления;
- Специальные, которые разрабатываются по видам бизнеса при выделении приоритетных задач или развитии новых видов деятельности.⁹

⁸ Портер М. Конкуренция. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – С. 395.

⁹ Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. - М.: Инфра - М, 2012. – С. 388.

Перечень функциональных стратегий предприятия представлен в таблице

1.

Таблица 1 – Примерный перечень функциональных стратегий предприятия

Подсистема	Функциональные стратегии
Маркетинг	• Увеличение объема продаж на существующих рынках; • Расширение рынка сбыта с выходом на другие территории; • Увеличение объема реализации продукции и услуг за счет выхода на рынок с новой продукцией и услугами; • Совершенствование ценовой системы; • Внедрение новых форм расчетов с потребителями.
Производство	• Снижение затрат на производство продукции; • Разработка норм расхода материальных ресурсов; • Обновление производства; • Внедрение программы энергосбережения; • Автоматизация процесса производства.
Финансы	• Финансовое оздоровление предприятия; • Внедрение системы бюджетирования; • Погашение кредиторской задолженности; • Обеспечение кредитования.
Кадры	• Разработка системы переподготовки кадров; • Разработка системы стимулирования роста объема реализации продукции и услуг; • Обеспечение социальной защиты работников предприятия.
Инновации	• Разработка новых видов продукции и услуг; • Внедрение имеющихся разработок; • Участие в выставках, конкурсах и т.д.
Обеспечение материально – техническими ресурсами	• Приобретение ряда предприятий – поставщиков; • Оптимизация запасов МТР; • Приобретение высокоэффективного оборудования, техники и др.; • Поиск новых поставщиков.
Организационные возможности	• Изменение структуры управления; • Создание новой организационной структуры; • Перераспределение функциональных обязанностей.

Из всего многообразия стратегических альтернатив на основе результатов анализа осуществляется непосредственный выбор наиболее предпочтительных стратегий по подсистемам предприятия.

Глава 2. Анализ деятельности предприятия столовая «Дебют»

2.1 Общая характеристика предприятия

Название предприятия: ИП Хомушкина Т.В. Столовая «Дебют».

Дата регистрации, номер регистрационного свидетельства:

- ИНН 701741678779. Дата регистрации: 2 марта 2006 г.
- ОГРН 306701706200577. Дата регистрации: 3 марта 2006 г.

Столовая «Дебют» расположена по адресу: г. Томск, ул. Федора Лыткина 8, общежитие № 6.

Основной вид деятельности предприятия представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Деятельность предприятия

Код ОКВЭД	Наименование ОКВЭД
55.51 (Основной)	Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях ¹⁰

Столовая «Дебют» относится к экономическому сектору отрасли общественного питания, занимающаяся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции.

Организационно-правовая форма: Индивидуальный предприниматель.

Данное предприятие работает на рынке общественного питания уже 10 лет с 2006 года. В столовой работает бесплатный WiFi, есть горячее питание, выпечка, безалкогольные напитки. Столовая «Дебют» находятся под управлением ИП Хомушкиной Т.В.

¹⁰ URL: <http://www.okvad.ru/> – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

Количество работающих на предприятии - 16 человек. Организационная структура управления – Линейная.¹¹ Организационная структура столовой «Дебют» представлена на рисунке 3.

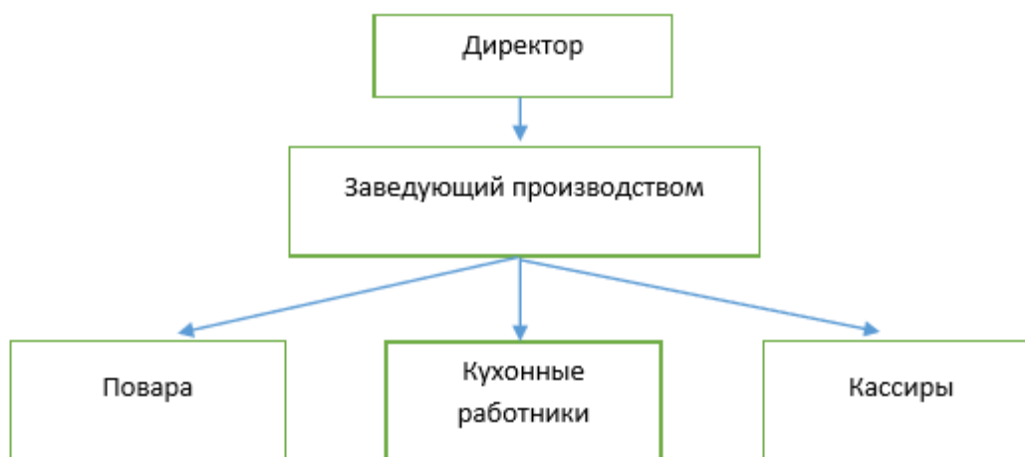


Рисунок 3. Организационная структура предприятия

Наиболее перспективные клиенты столовой «Дебют»:

1. Студенты
2. Офисные работники
3. Жители проживающие в районе площади Южной.

Благодаря тому, что предприятие располагается в студенческом городке, основными клиентами столовой «Дебют» являются студенты ТУСУРа и ТГУ.

Перечень основной продукции (основного меню) представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Рейтинг продаж одного дня

Наименование блюда	Единица измерения, гр.	Количество, шт.
Первые блюда		
Щи с грибами	320	51
Суп гороховый с копченостями	300	39

¹¹ Федорова, Наталья Николаевна. Организационная структура управления предприятием: учебное пособие / Н. Н. Федорова. – Москва: КноРус, 2003. – С. 216.

Суп грибной с макаронами	300	12
Вторые блюда		
Котлета куриная	100	46
Тефтели мясные	90	86
Биточки с грибами	120	18
Биточки с помидоркой	100	17
Котлета мясная рубленая	100	13
Печень по-строгановски	125	11
Курица по-Балкански	100	11
Гарниры		
Картофельное пюре	150	116
Гречка отварная	150	40
Рис с овощами	150	31
Макароны отварные	150	20
Капуста тушеная	150	19

Средний чек в столовой «Дебют» 110 рублей. В эту стоимость входит первое и второе блюдо, гарнир, напиток, хлеб.

Столовая «Дебют» имеет 2 обеденных зала и 64 посадочных места.

Конкурентами для столовой «Дебют» являются предприятия и компании, с которыми происходит соперничество за конечного потребителя. Основные конкуренты столовой представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Ключевые конкуренты столовой "Дебют"

Список всех компаний на рынке		Определение прямых и косвенных конкурентов	
№	Название	Прямые	Косвенные
1	Столовая «Колобок»	+	
2	Кафе «Южанка»	+	
3	Столовая «Астория»	+	
4	Супермаркет «Ярче»		+
5	Кафе «Муслима»	+	
6	Пицце-Рио		+

Главной целью деятельности столовой «Дебют» является производство и реализация высококачественных блюд, соблюдение всех технологических процессов приготовления. Поддержание и развитие здорового питания среди студенческой молодежи.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Планирование как функция управления - это стратегия и тактика управляемого объекта, разработка программных действий организации и ее подразделений.

Стратегические цели и планы можно охарактеризовать следующим образом:

1. Первооснова деятельности организации заключается в разработке стратегии;
2. Стратегия разрабатывается высшим руководством в целом для организации;
3. Стратегические планы рассчитываются на срок от 2 до 5 лет и более;
4. Результаты стратегических планов проявляются через несколько лет.¹²

Одним из фундаментальных составляющих в разработке стратегии организации является конкуренция. Проведение анализа возможностей конкурентов, глубинных причин соперничества на рынке, сильных и слабых сторон является основой для подготовки стратегии.

Для совместного изучения внутренней и внешней среды используется метод SWOT-анализа. Данный подход дает возможности оценить внешнюю и

¹² Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика стратегия управление. – М: ИНФРА-М 2000.

внутреннюю среду предприятия и выявить его место на рынке, определить его возможности и угрозы.

SWOT-анализ является простым, но и одновременно, высокоэффективным инструментом. Он проводится с целью определить для предприятия его:

- Strength (сильные стороны);
- Weakness (слабые стороны);
- Opportunities (возможности);
- Threats (угрозы).

Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Стратегии при сопоставлении сильных сторон и возможностей	Стратегии при сопоставлении сильных сторон и угроз
Слабые стороны	Стратегии при сопоставлении слабых сторон и возможностей	Стратегии при сопоставлении слабых сторон и угроз

В результате анализа показателей из каждой пары формируется набор стратегий:

1. Стратегии при сопоставлении сильных сторон и возможностей: любое предприятие должно стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно, как сильные стороны, так и возможности.
2. Стратегии при сопоставлении сильных сторон и угроз: цель данной стратегии состоит в том, чтобы максимально развить сильные стороны предприятия, и минимизировать угрозы.

3. Стратегии при сопоставлении слабых сторон и возможностей: стратегии данной группы пытаются минимизировать слабые стороны и одновременно, максимизировать возможности.
4. Стратегии при сопоставлении слабых сторон и угроз: цель любой стратегии данного вида состоит в том, чтобы минимизировать слабые стороны и угрозы.¹³

Рассмотрим внутреннюю среду столовой «Дебют», сильные и слабые стороны предприятия представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Сильные и слабые стороны столовой "Дебют"

Сильные стороны	Слабые стороны
• Удовлетворение запросов потребителя: качество продукции, скорость обслуживания, высокий уровень сервиса; • Хорошая техническая оснащенность кухни, раздачи и зала (наличие телевизоров, кондиционеров, охлаждающих установок для напитков на линии раздачи); • Удобное месторасположение; • Налаженные связи и разнообразие поставщиков продуктов; • Приемлемые цены (для студента); • Специальное меню, разработанное для проведения банкетов, свадеб и торжеств.	• Реклама продукции «Дебюта» практически отсутствует (конкуренты активно пользуются рекламой на щитах); • Морально устаревшее оборудование (посуда, столы, стулья); • Отсутствие входа в столовую с общежития (вход только с улицы); • Не круглосуточный режим работы;

¹³ Веснин В.П. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2013. – С.79.

Далее, рассмотрим внешнюю среду предприятия, результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Возможности и угрозы столовой "Дебют"

Возможности	Угрозы
• Рост спроса на банкетное, фуршетное и выездное меню; • Появление новых потребителей; • Увеличение благосклонности клиентов, за счет пропаганды здорового питания в СМИ;	• Выход на рынок новых конкурентов; • Увеличение арендной платы; • Активная деятельность существующих конкурентов; • Повышение цен на сырье;

В результате анализа показателей, формируется набор стратегий:

1. Стратегии при сопоставлении сильных сторон и возможностей:

- 1) Наличие качественной продукции, хорошей технической оснащенности кухни и зала и также, специального меню, разработанного для проведения банкетов и торжеств, может способствовать росту спроса на банкетное, фуршетное и выездное меню. Для этого, необходимо сделать упор на маркетинговое продвижение и активно развивать рекламу, для продвижения данных услуг на рынке.
- 2) Привлечь новых потребителей можно, благодаря развитию рекламы в местах с высокой проходимостью, вблизи площади Южной и стадиона «Буревестник». Удобное месторасположение столовой будет способствовать тому, что новые потребители, без особого труда смогут найти столовую «Дебют».

2. Стратегии при сопоставлении сильных сторон и угроз:

- 1) Использование высококачественного сырья для приготовления блюд, приемлемое ценообразование, доброжелательное обслуживание

клиентов, уютный и комфортный интерьер, помогут сгладить такую угрозу как выход на рынок новых конкурентов.

- 2) Постоянное совершенствование и улучшение качества блюд, с использованием всех сильных сторон может способствовать тому, что столовая «Дебют» может занять лидирующие позиции на рынке. В таком случае угроза активной деятельности текущих конкурентов будет сглажена.

3. Стратегии при сопоставлении слабых сторон и возможностей:

- 1) Установление круглосуточного режима работы столовой, благоприятно скажется на росте спроса на банкетное меню.
- 2) Замена морально-устаревшего оборудования может способствовать улучшению имиджа в столовой «Дебют» в глазах клиентов. Это может способствовать появлению новых потребителей.

4. Стратегии при сопоставлении слабых сторон и угроз:

- 1) Преодолеть спад продаж во время каникул у студентов возможно, благодаря сотрудничеству со спортивными школами города Томска, что обеспечит постоянный поток покупателей.

С учетом слабых сторон и угроз, выявленных при помощи SWOT-анализа, была обозначена проблема, лаконично формулируемая так: снижение прибылей предприятия, обусловленное усилением конкуренции.

В настоящее время положение столовой «Дебют» таково, что возрастающая конкурентная борьба за клиентов не позволяет столовой «Дебют» занять лидирующие позиции на рынке. Кроме того, «оттягивание» клиентов другими фирмами, осуществляющими аналогичную деятельность, привело к уменьшению продаж и, как следствие, к снижению прибыли.

Организация рекламной деятельности в столовой «Дебют» приведет к усилению позиций предприятия в конкурентной борьбе, следствием чего будет являться повышение прибылей и расширение клиентской базы предприятия.

При организации рекламной кампании для столовой «Дебют» важен тот факт, что снижение прибылей за последний период не позволит выделить большие средства на организацию и проведение рекламы, т. е. необходимо разработать и эффективно осуществить рекламную кампанию, затратив на нее минимум средств.

2.3 Анализ конкурентной среды предприятия

Анализ конкурентной среды наиболее целесообразно проводить при помощи модели пяти сил Майкла Портера. Данная модель разработана для анализа конкурентной среды в отрасли, однако, с её помощью также можно оценить влияние поставщиков и потребителей.¹⁴

Анализ уровня конкуренции в отрасли проводится путем анализа пяти внешних сил:

1. Угрозой появления новых конкурентов;
2. Властью существующих конкурентов;
3. Рыночной властью поставщиков;
4. Рыночной властью потребителей;
5. Угрозой появления товаров-субститутов;¹⁵

М. Портер аргументировал модель пяти сил тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующего предприятия возможностей увеличивать

¹⁴ Попов С.А. Стратегическое управление: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – М.: Инфра-М, 2010. – С. 30.

¹⁵ Портер М. Конкуренция. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – С. 195.

цены и соответственно, прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для предприятия. Изменив свою стратегию, предприятие может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Схематически, анализ пяти сил Майкла Портера представлен ниже на рисунке 4.

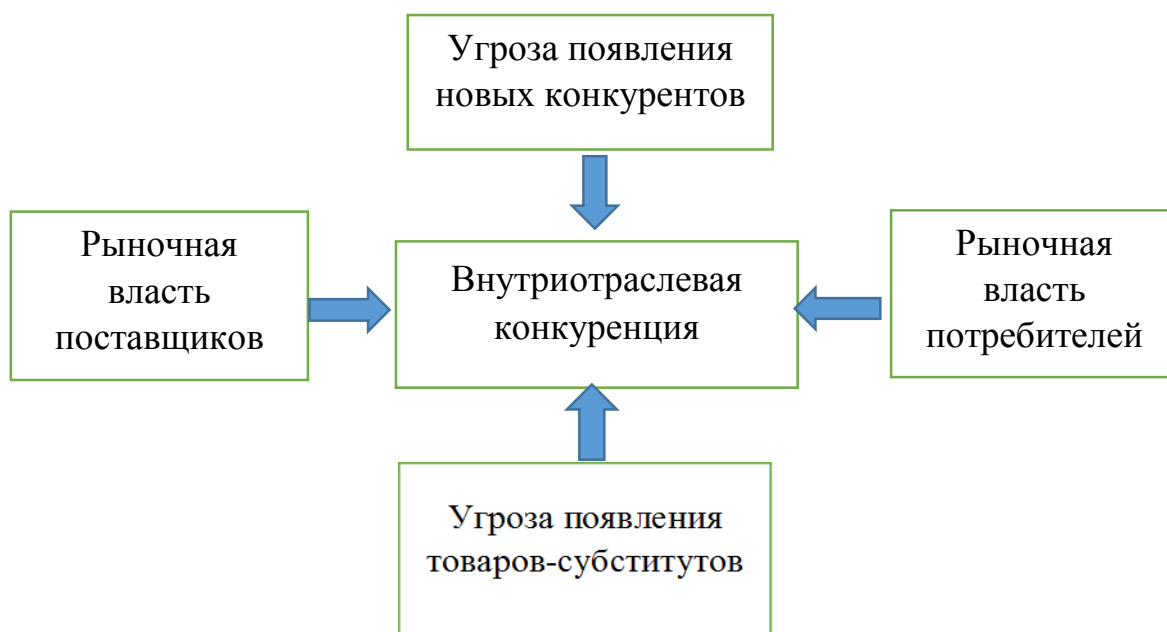


Рисунок 4. Пятифакторная модель Майкла Портера

Рассмотрим конкурентную среду столовой «Дебют» по каждому фактору.

Фактор 1. «Угроза появления новых конкурентов».

Сила влияния новых конкурентов зависит от входных барьеров в отрасль.¹⁶

Рассмотрим основные входные барьеры в отрасль общественного питания:

- 1) Экономия на масштабе. Чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции, и следовательно, тем

¹⁶ Соловьев В.С. Стратегический менеджмент. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2013. – С. 148.

сложнее новому конкуренту достичь высокой рентабельности при входе на рынок.

- 2) Сила имеющихся торговых марок. Чем больше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым конкурентам существовать на рынке, и тем сложнее конкурентам занять свободную нишу.
- 3) Потребность в капитале. Чем выше первоначальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым конкурентам.
- 4) Высокие постоянные издержки. Чем больше постоянные издержки в отрасли, тем сложнее получить конкурентам прибыль от продаж на начальной стадии входа в отрасль.

Вывод: Угроза появления новых конкурентов существует, однако имеет определенную специфику, а именно: предприятиям, которые изначально имеют небольшое количество ресурсов, невыгодно выходить на рынок, и это, в свою очередь, является главным барьером вхождения в отрасль. С другой стороны, есть угроза появления в отрасли конкурентов, обладающих равнозначными или большими ресурсами, чтобы иметь возможность вести конкурентную борьбу. Рекомендуется придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише.

Фактор 2. «Власть существующих конкурентов»

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Ожесточенная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, следовательно, увеличиваются затраты на продвижение продукции или услуг, иногда, увеличиваются затраты. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это

снижает прибыльность отрасли.¹⁷ Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции столовой «Дебет» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество конкурентов	Высокий уровень насыщения рынка (более 10)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Низкий уровень насыщения рынка (1-3)
		2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Конкуренты продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается дополнительным преимуществом	Продукты конкурентов значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
	3		
Итоговый балл	7		
3 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
4-6 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
7-9 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Вывод: Из таблицы можно сделать вывод, что рынок общественного питания является высоко конкурентным и перспективным, но в свою очередь, у

¹⁷ Смирнов Н.Н. краткий курс Стратегический менеджмент, «Питер» Санкт-Петербург 2012. – С. 80.

столовой «Дебют» отсутствует возможность в повышении цен на блюда, так как низкая стоимость блюд в совокупности с хорошим качеством является конкурентным преимуществом для данного предприятия. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых конкурентов.

Фактор 3. «Рыночная власть поставщиков».

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара предприятия на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Оценить поставщиков столовой «Дебют» с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен, можно, построив таблицу. Результаты представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Угроза для столовой «Дебют» со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Монополия или незначительное количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки при переключении на других поставщиков	Низкие издержки при переключении на других поставщиков
		1

Приоритетность направления поставщиков для	Низкая приоритетность отрасли для поставщиков	Высокая приоритетность отрасли для поставщиков
		1
Итоговый балл	4	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

Вывод: Из таблицы видно, что столовая «Дебют» имеет низкий уровень влияния поставщиков. Можно рассчитывать на стабильность и надежность со стороны поставщиков.

Фактор 4. «Рыночная власть потребителей».

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара предприятия на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка.¹⁸

Определить угрозу ухода потребителей можно при помощи таблицы. Результаты представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Рыночная власть потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50 % продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1

¹⁸ Азоев Г.Л. Конкуренция, анализ, стратегия и практика. – М.: Е&М, 2014. – С. 116.

Склонность к переключению на товары-субституты	Товар предприятия не уникален, существуют полные аналоги	Товар предприятия частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для потребителей	Товар предприятия полностью уникален, аналогов нет
	3		
Чувствительность к цене	Покупатель будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Удовлетворенность потребителем качеством	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкий уровень угрозы потери клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы потери клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Вывод: Столовая «Дебют» имеет средний уровень угрозы потери клиентов. Для повышения конкурентоспособности, предприятию рекомендуется сосредоточить основные усилия на укреплении уникальности товара и устранении всех недостатков.

Фактор 5. «Угроза появления товаров-субститутов».

К товарам-субститутам, в данном случае, можно отнести продукты удовлетворяющие те же потребности, что и существующие в отрасли основные виды продукта. К товарам-субститутам в отрасли общественного питания, можно отнести продукты питания, продаваемые в супермаркетах и магазинах.

Оценка угрозы со стороны товаров-субститутов представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка угрозы от товаров-субститутов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-субституты «цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но их доля мала	Не существуют
Итоговый балл	2		
1 балл	Низкий уровень угрозы от товаров-субститутов		
2 балла	Средний уровень угрозы от товаров-субститутов		
3 балла	Высокий уровень угрозы от товаров-субститутов		

Вывод: из таблицы видно, что уровень угроз от товаров-субститутов средний. Самый эффективный метод борьбы для столовой «Дебют» с товарами-субститутами – построение сильной торговой марки: дополнительные преимущества от потребления продукции предприятия, четкая дифференциация, технологические усовершенствования, формирование потребительской лояльности.

Для наибольшей наглядности, результаты анализа отрасли общественного питания по моделям пяти сил Майкла Портера представлены в таблице 12.

Таблица 12– Сводная таблица анализа отрасли по моделям пяти сил Майкла Портера

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза появления новых конкурентов	Среднее	Средний уровень риска входа на рынок новых конкурентов. Новые конкуренты появляются редко, из-за высокого уровня первоначальных инвестиций.	Рекомендуется придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише.
Власть существующих конкурентов	Высокое	Рынок общественного питания является высоко	Для поддержания конкурентоспособности необходимо постоянно

		конкурентным и перспективным.	проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых конкурентов.
Рыночная власть поставщиков	Низкое	Стабильность и надежность со стороны поставщиков.	Рекомендуется регулярно проводить мониторинг прайса поставщиков для нахождения более выгодных условий и снижения себестоимости блюд.
Рыночная власть потребителей	Среднее	Портфель клиентов обладает средними рисками. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Для повышения конкурентоспособности, предприятию рекомендуется сосредоточить основные усилия на укреплении уникальности товара и устранении всех недостатков.
Угроза появления товаров-субститутов	Среднее	К товарам-субститутам в отрасли общественного питания, можно отнести продукты питания, продаваемые в супермаркетах и магазинах. Их влияние на столовую «Дебют» высоко.	Построение сильной торговой марки: дополнительные преимущества от потребления продукции предприятия, четкая дифференциация, технологические усовершенствования, формирование потребительской лояльности.

2.4 Матрица БКГ

Следующим шагом, необходимым для более детального анализа деятельности предприятия является построение матрицы БКГ. Матрица БКГ представляет собой портфельный анализ, с помощью которого можно оптимизировать ассортиментный портфель.

Основной смысл модели можно интерпретировать следующим образом: матрица БКГ предполагает, что организация для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты,

укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.¹⁹

Схематично, матрица БКГ представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Матрица БКГ

«Вопросительные знаки»	«Звезды»
«Собаки»	«Дойные коровы»

"Вопросительные знаки" (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

"Звезды" (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

"Дойные коровы" (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – "сбор урожая".

"Собаки" (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

¹⁹ Кэмпбел, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. – М.: Проспект, 2014. – С. 236.

Построение матрицы БКГ начинается с расчета трех показателей по каждой товарной группе, включенной в модель: относительная доля рынка товара компании, темп роста рынка и объем продаж/прибыли анализируемых товарных групп. Но, так как в данной работе применение этих показателей не представляется возможным, применим экспертный метод построения матрицы БКГ.²⁰

Для анализа с применением матрицы БКГ столовой «Дебют» в качестве экспертов выступают три человека, а именно: директор столовой, руководитель ВКР, студент группы 14А2Б. Матрица БКГ столовой «Дебют» представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Матрица БКГ столовой "Дебют"

«Вопросительные знаки»	«Звезды»
Банкетное меню	- Выпечка - Молочные коктейли
«Собаки»	«Дойные коровы»
Чизкейки	- Первые блюда - Вторые блюда - Гарниры - Салаты

Вывод: Построив матрицу БКГ для столовой «Дебют» можно сделать вывод о сбалансированности портфеля. «Дойные коровы» и «Звезды» приносят прибыль предприятию в настоящее время. Полученные от них средства можно

²⁰ Семенов А.К. Стратегический менеджмент. Практикум. – М.: Экономика, 2013. – С. 57.

вкладывать в развитие «Вопросительных знаков», в товары которые принесут доход предприятию в будущем.

В настоящее время товар, находящийся в категории «Вопросительные знаки» приносит не большой доход, но при благоприятных условиях в будущем, его можно развить и он может перейти в категорию «Звезды» или «Дойные коровы».

2.5 Матрица Ансоффа

Матрица Ансоффа — модель, описывающая возможные стратегии роста фирмы на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок». Матрица Ансоффа достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием. Матрица Ансоффа представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Матрица Ансоффа

Рынок/ товар	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Оценку источников роста по Ансоффу удобнее проводить с помощью таблиц, оценивая каждую стратегию Ансоффа по ряду параметров. Оценку стратегий роста рекомендуется проводить по приоритетности в их реализации. Предприятие должно идти по пути наименьших затрат и наименьшего сопротивления, а соответственно:

1. Искать пути роста бизнеса на существующем рынке с существующим товаром;

2. Рассматривать возможности распространения успеха существующего товара на новом рынке;
3. Искать ниши для новых продуктов на текущих рынках;
4. Рассматривать варианты диверсификации бизнеса.²¹

Рассмотрим возможность реализации стратегии проникновения. Результаты представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Стратегия проникновения

Стратегия проникновения	Есть ли возможность и перспективы роста на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описание текущего рынка и текущего товара	Текущий рынок: Торговля кулинарной продукцией Текущий товар: Кулинарная продукция.		
Уровень потребления товара организации среди ЦА	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

²¹ Ансофф И. Стратегическое планирование / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2006.

Вывод: У столовой «Дебют» есть все шансы для развития данной стратегии. При развитии данной стратегии, доля существующих потребителей может быть увеличена, также есть возможность захвата доли рынка у других игроков, за счет конкурентного преимущества.

Далее, рассмотрим возможность выхода текущего товара на новые рынки. Результаты представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Стратегия развития рынка

Стратегия развития рынка	Сможет ли предприятие выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможно	Вероятно	Не возможно
Описать новый рынок и текущий товар	Новый рынок: Торговля кулинарной продукции в других точках города. Текущий товар: Кулинарная продукция.		
Предприятие успешно в своей деятельности (товар является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или организация владеет уникальной технологией или же имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Организация обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

Вывод: На данный момент столовая «Дебют» не имеет возможности для выхода на новые рынки со старым товаром.

Далее, рассмотрим возможность создания нового товара на текущем рынке. Результаты представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Стратегия развития товара

Стратегия развития товара	Сможет ли предприятие успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и новый товар	Текущий рынок: Торговля кулинарной продукцией Новый товар: Проведение кулинарных мастер классов		
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий	Средний	Низкий

Вывод: Столовая «Дебют» имеет вероятность для реализации стратегии развития товара. Предприятие имеет все ресурсы для расширения ассортимента продукции и услуг, проведения кулинарных мастер классов.

Затем, рассмотрим возможности создания нового товара на новых рынках. Результаты представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Стратегия диверсификации

Стратегия диверсификации	Есть ли необходимость у предприятия в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок: Торговля кулинарной продукции в других точках города. Новый товар: Проведение кулинарных мастер классов		
Конкуренция на текущих рынках	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Предприятие имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Предприятие имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

Вывод: У столовой «Дебют» есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.

Для большей наглядности, результаты анализа представлены в сводном виде в таблице 20.

Таблица 20 – Анализ стратегий Ансоффа

Вариант стратегии	Возможность	Описание
Стратегия проникновения	Возможна	У столовой «Дебют» есть шансы для развития данной стратегии. Для успешного развития стратегии, не смотря на низкие возможности к

		дополнительному инвестированию, необходимо увеличивать знание о бренде.
Стратегия развития рынка	Не возможна	На данный момент столовая «Дебют» не имеет возможности для выхода на новые рынки со старым товаром. Высокий уровень входных барьеров и отсутствие дополнительного капитала является главной помехой для развития на новых рынках.
Стратегия развития товара	Вероятна	Столовая «Дебют» обладает возможностями для реализации стратегии развития товара.
Стратегия диверсификации	Не возможна	У столовой «Дебют» есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.

Анализ стратегий Ансоффа столовой «Дебют» показал, что приоритетной является стратегия проникновения. К ключевым источникам роста предприятия следует отнести:

1. Повышение лояльности потребителей, мотивация текущих потребителей покупать товар чаще.
2. Внедрение ценовых акций, постепенное повышение цен на товары.

Реализация стратегии развития товара для столовой «Дебют» также возможна. Ключевыми источниками роста предприятия при реализации данной стратегии являются:

1. Изучение нового товара, формирование культуры использования товара.
2. В продвижении товара предприятие должно стремиться увеличивать знание по новым вариациям товара, в рекламных сообщениях делать акцент на преимуществах товара, проводить акции для потребителей.

К новому товару столовая «Дебют» может отнести:

1. Проведение кулинарных мастер классов, как для взрослых, так и для детей.

2. Организация дней «Национальной кухни».
3. Введение новой товарной линии. Например, введение в производство линейки блюд для вегетарианцев, либо введение в производство блюд с низким содержанием калорий.
4. Расширение ассортимента услуг на проведение банкетов. Например, предоставление декораций и караоке-системы, предоставление услуг тамады, профессионального фотографа и видеооператора.

Глава 3. Формирование стратегии развития столовой «Дебют»

3.1 Разработка общей и функциональных стратегий

При разработке стратегии предприятия используют разные подходы:

- Определяют общую по предприятию основную стратегию (в соответствии с поставленными стратегическими целями), а затем определяют функциональные, которые обеспечивают реализацию основной;
- Или на основе анализа, с учетом резервов, определяют функциональные стратегии, а затем формируется основная стратегия по предприятию.²²

В процессе поэтапного стратегического планирования и реализации стратегии приходится постоянно возвращаться от одного этапа к другому и вносить корректировки в те или иные элементы стратегии, поэтому последовательность работ при определении общей и функциональных стратегий не имеет особого значения.

Критериями выбора стратегии могут быть:

- Конкурентная позиция предприятия;
- Наличие благоприятных (внешних и внутренних) условий для развития предприятия;
- Ожидаемые результаты, достигаемые при реализации той или иной стратегии;
- Наличие ресурсов (финансовых, трудовых, материальных);²³

²² Новосельцева, О. В. Методика комплексной оценки конкурентоспособности и разработки стратегий развития фирмы / О. В. Новосельцева // Ч. 2. – 2012. – С. 30.

²³ Вишневская О.В. Направленность стратегии развития предприятия: модель контроль и управление. // Менеджмент в России и за рубежом №5 2014.

Проведя анализ деятельности предприятия общественного питания столовой «Дебют», можно выбрать основную стратегию по Майклу Портеру для дальнейшего развития предприятия. Основной стратегией будет являться стратегия дифференциации.

Данная стратегия направлена на завоевание конкурентного преимущества, предполагающая ориентацию деятельности предприятия на предоставление большей пользы потребителям (кроме низкой цены) путем предложения товаров высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг по оправданно высоким ценам. Дифференциация продукции приносит на рынок разнообразие, поскольку каждый из конкурентов старается найти оригинальные пути, способы придания выпускаемому продукту отличительных характеристик. Данная стратегия дает возможность предприятию стать лидером в отрасли по определенной группе товаров.²⁴

Для реализации основной стратегии столовой, понадобятся функциональные. К ним относятся:

- Увеличение объема реализации продукции и услуг;
- Обеспечение материально-техническими ресурсами (МТР).

Основные направления реализации функциональных стратегий представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Функциональные стратегии

Функциональные стратегии	Основные направления реализации
Увеличение объема реализации продукции и услуг	• Формирование благоприятного имиджа; • Увеличение доли рынка благодаря повышению качества услуг; • Расширение рынка услуг; • Установление сотрудничества со спортивными школами г. Томска

²⁴ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школа стратегии / Пер. с англ. Под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб.: Питер, 2011. – С. 76.

Обеспечение материально-техническими ресурсами (МТР)	• Контроль за сохранением и использованием; • Своевременное обеспечение МТР.
--	---

Рассмотрев основные направления реализации, перейдем к конкретным действиям по реализации стратегий, представленным в таблице 22.

Таблица 22 – Мероприятия по реализации функциональных стратегий

Основные направления реализации	Конкретные действия и меры по реализации
Формирование благоприятного имиджа	• Разработка фирменного имиджа: создание фирменной символики, изготовление фирменных изделий (пакет с логотипом, наклейка с символикой на контейнеры для блюд); • Создание собственного сайта в едином стиле, на котором представлена вся необходимая информация для потенциальных покупателей; • Внедрение ценовых акций.²⁵
Увеличение доли рынка благодаря повышению качества услуг	• Постоянное совершенствование и улучшение качества блюд.
Расширение рынка услуг, продвижение услуг на банкетное, фуршетное и выездное меню	• Разработка фуршетного и выездного меню. • Расширение ассортимента услуг на проведение банкетов, покупка декораций и DVD-плеера с караоке. • Продвижение услуг на банкетное, фуршетное и выездное меню, благодаря установке рекламных щитов или штендеров.
Установление сотрудничества со спортивными школами г. Томска	• Обмен контактами, заключение договоров на предоставление комплексных обедов для спортивных школ.
Контроль за сохранением и использованием МТР	• Анализ потерь и списаний МТР.
Своевременное обеспечение МТР	• Замена морально-устаревшего оборудования (посуды, стульев, столов) на новое.

²⁵ Кондрашева Н.Н., Курашова С.А. Инновационный подход к управлению системой продвижения продукции // Альманах современной науки и образования. - 2014. - № 4 (83). – С. 85-87.

Возможно, от некоторых вариантов или мероприятий по реализации стратегии, руководству столовой «Дебют» придется отказаться из-за низкой эффективности или отсутствия средств финансирования. Те изменения сегодняшнего положения предприятия, которые не требуют затрат, реализуются, как правило, в первую очередь.

3.2 Управление реализацией стратегии предприятия

Управление реализацией стратегии предполагает определение задач, установления их приоритетности согласно значимости для реализации стратегии, сроков их осуществления и стоимости, ответственных исполнителей, определение их прав и полномочий, контрольных показателей и форм контроля.

Среди многих подходов и методов организации процесса управления реализацией стратегического плана наиболее широкое распространение получили два из них: метод бюджетов и управление по целям.²⁶

Метод бюджетов - Управление реализацией стратегического плана предприятия с помощью бюджетов представляет собой метод распределения ресурсов, выраженных в количественной форме, для достижения целей, которые также должны быть представлены количественно.

Бюджет является наиболее широко используемой компонентой формального планирования в процессе внутрифирменного управления. Количественное представление всех ресурсов и целей предприятия является трудоемкой, но необходимой процедурой стратегического планирования. Количественные показатели ресурсов и целей дают возможность руководителю

²⁶ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школа стратегии / Пер. с англ. Под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб.: Питер, 2011. – С. 99.

любого ранга комплексно увидеть, сравнить и объединить различные элементы выполняемой работы для обеспечения успеха каждого подразделения и предприятия в целом.

Процесс формирования и утверждения бюджетов включается в себя несколько этапов, которые осуществляются последовательно:

- 1) Количественное определение целей предприятия (как соответствующего проекта) и их доведение до подразделений в виде конкретных взаимоувязанных целей и задач. Формирование бюджета предприятий и их отдельных подразделений основывается благодаря прогнозируемому объему продаж и благодаря конкретным задачам подразделений.
- 2) Подготовка бюджетов, характеризующих нужные ресурсы подразделений для реализации их целей и задач. Бюджеты подразделений создаются с учетом временного промежутка планирования, в том числе среднесрочные и краткосрочные (годовые, полугодовые, квартальные и т.д.);
- 3) Анализ предложенных подразделениями бюджетов и наличествующих ресурсов компании, уточнение распределения ресурсов между подразделениями по итогам рассмотрения их предложений (при необходимости) и выдача им указаний по уточнению предложений подразделений;
- 4) Подготовка итоговых бюджетов подразделений и компании в целом, их предложение и снабжение и контролирования реализации. Предстоящее управление проводится на основании одобренных бюджетов маршрутом своевременного уничтожения обнаруженных отклонений от их при реализации определенных целей и задач подразделениями и предприятием в целом.

Дальнейшее управление ведется на основании утвержденных бюджетов путем оперативного устранения выявленных отклонений от них при реализации конкретных целей и задач подразделениями и предприятием в целом.²⁷

Управление по целям - Управление по целям, называемое методом МВО получило распространение как эффективный метод управления по результатам.²⁸

Реализуется метод МВО как процесс, состоящий из взаимосвязанных процедур, выполняемых поэтапно, в том числе:

- 1) Определение целей по всем уровням иерархии управления предприятием;
- 2) Планирование действий для обеспечения выполнения установленных целей;
- 3) Проверка и оценка работы каждого руководителя;
- 4) Корректирующие меры.²⁹

Для управления реализацией стратегии столовой «Дебют» используем метод бюджетов. Определим затраты на мероприятия по реализации стратегий. Для начала, выделим мероприятия не требующие материальных затрат, реализация которых должна произойти в первую очередь. Данные мероприятия представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Мероприятия по реализации стратегии не требующие затрат

Мероприятие	Ответственный за исполнение
Постоянное совершенствование и улучшение качества блюд.	Заведующий производством

²⁷ Экономическая стратегия фирмы / Под ред. Градова А.П. – СПб., 2008.

²⁸ Семь нот менеджмента. 5-е изд. – М.: Эксперт, 2015. – С. 65.

²⁹ Новосельцева, О. В. Методика комплексной оценки конкурентоспособности и разработки стратегий развития фирмы / О. В. Новосельцева // Ч. 2. – 2012. – С. 111.

Разработка фуршетного и выездного меню.	Заведующий производством
Обмен контактами, заключение договоров на предоставление комплексных обедов для спортивных школ.	Директор
Анализ потерь и списаний МТР.	Заведующий производством

Далее, рассмотрим мероприятия, которые потребуют затрат на реализацию стратегий, ответственным за исполнение данных стратегий является директор столовой. Данные мероприятия представлены в приложении А (Таблица А.1)

От некоторых мероприятий всё же пришлось отказаться, из-за высокой стоимости на их реализацию. К таким мероприятиям относятся:

- Установка рекламных щитов – затраты на аренду рекламного щита в районе площади Южной в месяц составят 25 000 руб.
- Замена морально-устаревшего оборудования (столов и стульев) – затраты на замену всех столов (16 шт.) и стульев (64 шт.) составят более 40 000 руб.

Общие затраты на реализацию всех предложенных мероприятий составили 71 630 руб. Теперь, определив затраты на мероприятия, определим сроки осуществления предложенных мероприятий по приоритетности. Результаты представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Сроки реализации предложенных мероприятий

Мероприятие	Осуществить до конца 2016 г.	Осуществить до конца 2017 г.
Постоянное совершенствование и улучшение качества блюд.	✓	✓
Разработка фуршетного и выездного меню.	✓	
Обмен контактами, заключение договоров на предоставление комплексных обедов для спортивных школ.	✓	
Анализ потерь и списаний МТР.	✓	
Разработка фирменного имиджа: создание фирменной символики, изготовление фирменных изделий (пакет с логотипом, наклейка с		✓

символикой на контейнеры для блюд, бейдж для сотрудников)		
Создание собственного сайта в едином стиле, на котором представлена вся необходимая информация для потенциальных покупателей	✓	
Расширение ассортимента услуг на проведение банкетов, покупка декораций и DVD-плеера с караоке		✓
Продвижение услуг на банкетное, фуршетное и выездное меню, благодаря установке штендеров.		✓
Замена морально-устаревшего оборудования (посуды) на новое.	✓	
Внедрение ценовых акций.	✓	

Таким образом, затраты на проведение мероприятий в 2016 г. составят 33 700 руб. Затраты на проведение мероприятий в 2017 г. составят 37 700. Данные затраты приведут к улучшению имиджа столовой «Дебют» и повышению конкурентоспособности. Предполагается, что реализация стратегии в столовой «Дебют» увеличит чистую прибыль на 5 % на конец 2016 г. К концу 2017 г. предполагается увеличение чистой прибыли еще на 7 %. Проходимость увеличится на 80 чел/день. Средний чек также возрастет до 140 руб.³⁰

³⁰ Кантор, Евгений Лазаревич. Экономическая эффективность капитальных вложений в условиях полного хозрасчета и самофинансирования: текст лекций / Е. Л. Кантор, Д. К. Маргорин, Е. П. Худяков; Северо-Западный заочный политехнический институт (СЗПИ). – СПб: СЗПИ, 2010. – С. 40.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
14A2Б	Хомушкиной Юлии Андреевне

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	080200 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	– Меморандум «О принципах корпоративной социальной ответственности - Ассоциация менеджеров России (АМР), принятый в 2006 году. – Изучение объекта исследования – столовая «Дебют» города Томска. – Внутренняя документация предприятия.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	– ГОСТ 12.0.003-74 ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация; – Санитарные правила для предприятий общественного питания. САНПИН 42-123-5777-91.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	– Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом, на организацию безопасности труда, льготы сотрудникам и т.д. – Описать внутренних стейкхолдеров столовой «Дебют», мероприятия и затраты на них, проводимые в рамках социальной ответственности
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	– Проанализировать внешнюю социальную политику предприятий по спонсорству и благотворительности, – Описать внешних стейкхолдеров столовой «Дебют» и оценить эффективность мероприятий в рамках социальной ответственности, направленных на них
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:	Описать внутренние нормативные документы и регламенты организации в области КСО предприятия столовой «Дебют» и их

- анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	соответствие нормам трудового законодательства.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	8 февраля 2016
---	----------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.	-		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2Б	Хомушкина Ю.А.		

4. Социальная ответственность столовой «Дебют»

4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

4.1.1 Безопасность труда

В процессе производства кулинарной продукции в производственных цехах на рабочего воздействуют опасные производственные факторы. Опасные производственные факторы – воздействия, которые при определенных условиях приводят к травме, острому отравлению или другому внезапному резкому ухудшению здоровья, смерти.³¹

1) Микроклимат

Состояние микроклимата в производственных помещениях должно соответствовать гигиеническим требованиям, предъявляемым к микроклимату производственных помещений (гл. IV Санитарных правил). Помещения (производственные, вспомогательные, санитарно-бытовые) в обязательном порядке должны быть оборудованы приточно-вытяжной вентиляцией в соответствии с требованиями действующих норм и правил. Помещения загрузочной, экспедиции, вестибюлей в холодный период года оборудуют тепловыми завесами для предотвращения попадания наружного воздуха. Устройство и оборудование вентиляции заведения не должны ухудшать условия проживания и пребывания людей в жилых домах, помещениях и зданиях иного назначения. В предприятиях питания предпочтительно применять системы водяного отопления.

2) Электрическое напряжение на рабочем месте.

Опасность поражения током при работе с электрическими приборами заключается в возможности поражения от токонесущих элементов из-за несоблюдения правил эксплуатации приборов, нарушения правил и инструкций, по техническим причинам, таким, как ухудшение электроизоляции, дефектов

³¹ ГОСТ 12.0.003-74 ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация.

монтажа; поэтому требования безопасности сводятся, в основном, к мерам электробезопасности.

При работе с электрическим током нужно соблюдать электробезопасность.

Предупреждение электротравматизма на объектах достигается выполнением следующих мероприятий:

- устройством электроустановок таким образом, чтобы обеспечивалась недоступность прикосновения человека к токоведущим частям, находящимся под напряжением;
- устройством защитного заземления;
- защитой от перехода высокого напряжения в сеть низкого напряжения;
- применением защитных средств при обслуживании электроустановок;

3) Освещение рабочего помещения

Во всех производственных, складских, санитарно-бытовых и административно-хозяйственных помещениях естественное и искусственное освещение должно соответствовать установленным требованиям а также требованиям данных правил. При этом максимально используется естественное освещение.³²

4) Санитарные нормы

Предприятия общественного питания должны выполнять требования Санитарных правил СП 2.3.6.1079-01. Их действие распространяется на действующие, строящиеся и реконструируемые организации общепита, независимо от форм собственности и ведомственной принадлежности, в том числе при приготовлении пищи и напитков, их хранении и реализации населению (п. 1.2 Санитарных правил). Данный документ определяет основные санитарно-гигиенические нормы и требования к размещению, устройству,

³² ТСН 31-320-2000 Предприятия общественного питания.

планировке, санитарно-техническому состоянию, содержанию организаций, условиям транспортировки, приемки, хранения, переработки, реализации продовольственного сырья и пищевых продуктов, технологическим процессам производства, а также к условиям труда, соблюдению правил личной гигиены работников (п. 1.2 Санитарных правил).

Все помещения нужно содержать в чистоте, непрерывно, вовремя и по мере необходимости проводя текущую уборку. В производственных цехах раз в день выполняется влажная уборка с использованием моющих и дезинфицирующих средств. Непременно после каждого гостя делается уборка обеденного стола. Не реже одного раза в месяц нужно проводить генеральную уборку и дезинфекцию, а при надобности - дезинсекцию и дератизацию помещений. Убирают производственные, складские, вспомогательные помещения, туалеты единым инвентарем (для санузлов - с сигнальной окраской), который хранится в специально назначенных местах, максимально приближенных к местам уборки. После уборки весь инвентарь промывается с внедрением моющих и дезинфицирующих средств и просушивается. Для предотвращения возникновения инфекционных болезней рабочие места обязаны убираться самими работниками, а не уборщицами. Санузел должен убираться специальным персоналом.

Персонал должен быть обеспечен уборочным инвентарем, ветошью, моющими и дезинфицирующими средствами (разрешенными Роспотребнадзором) в достаточном количестве.³³

5) Соблюдение пожарной безопасности, причины и меры по предотвращению пожароопасных ситуаций.

Ответственность за соблюдение пожарной безопасности, за своевременное выполнение противопожарных мероприятий и исправное содержание средств пожаротушения несет директор предприятия. Все работники, вновь

³³ Санитарные правила для предприятий общественного питания. САНПИН 42-123-5777-91

принимаемые на работу, проходят специальную противопожарную подготовку, которая состоит из первичного и вторичного инструктажей. По окончании инструктажей проводится проверка знаний и навыков.

Ответственный за пожарную безопасность обязан: не допускать к работе лиц, не прошедших инструктаж по соблюдению требований пожарной безопасности; разъяснять подчиненным порядок действий в случае загорания или пожара; обеспечить исправное содержание и постоянную готовность к действию средств пожаротушения; при возникновении пожара принять меры по его ликвидации.

Рассматривая требования к пожарной безопасности, следует учесть, что:

- Предел огнестойкости пристроенных к зданию сооружений принимать не ниже предела огнестойкости основных строительных зданий.
- Покрытия полов: ковровые и из других материалов, на путях эвакуации должны быть по пожарной опасности не выше требований п. 6.25 СНиП 21-01-97. При этом покрытия полов должны быть по основанию из негорючих материалов.
- В торговых залах и на путях эвакуации следует устанавливать информационные знаки, указывающие направление эвакуации людей в экстремальных ситуациях.

4.1.2 Расширение льгот

В соответствие с компенсационной политикой предприятия по расширению льгот сотрудникам предоставляется:

1. Организация питания сотрудников

Организация корпоративного питания позволяет заботиться о здоровье сотрудников, создавать необходимые условия для комфортной работы, рационально использовать время обеденного перерыва.

Стоимость приобретенных блюд в день, одним сотрудником, может составлять не более 150 руб. В эту стоимость входит любая продукция, приготовленная в столовой «Дебют». Сотрудники не могут включать в эту стоимость продукцию, продаваемую в «Баре». К ней относятся: соки, шоколад, минеральные воды, пирожные, жевательные резинки. Приобретение продукции из «Бара» вычитывается из заработной платы.

2. Компенсация затрат на транспорт

Забота о сотрудниках является неотъемлемой частью социальной политики. Для сокращения затрат сотрудников на общественный транспорт, с 2010 года руководство столовой «Дебют» приняло решение, возмещать компенсацию на проезд. Компенсация составляет 100 % от стоимости проезда. Возмещение стоимости за проезд предусмотрено только для работников, относящихся к категории основных производственных рабочих.

4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности

Современный этап развития социальной корпоративной политики характеризуется становлением устойчивых практик осуществления социальных программ. К направлениям внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративную благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях и др.³⁴

Спонсорство

³⁴ URL: http://studme.org/39674/menedzhment/vneshnyaya_sotsialnaya_politika - Внешняя социальная ответственность

Столовая «Дебют» предоставляет площадку для благотворительной деятельности компаний. Одной из таких, является благотворительный Фонд Алены Петровой, помогающим детям больным онкологическими заболеваниями.

Для столовой «Дебют» приоритетными являются проекты, соответствующие одной из трех граней устойчивого развития: здоровье человека, защита окружающей среды, поддержка талантов.

В рамках программ корпоративной благотворительности столовая Дебют не поддерживает:

- Деятельность политических партий и движений, в том числе избирательные компании;
- Проекты в области религии и религиозного воспитания, религиозные общины;
- Военно-патриотические проекты;
- Проекты, которые уже поддерживаются конкурентами;
- Некоммерческие организации, деятельность которых не разрешена, либо не рекомендована соответствующими органами власти;

Ответственность перед потребителями товаров и услуг

Социальная ответственность современных предпринимателей имеет более широкий диапазон и включает ответственность перед работником, окружающей средой, потребителем и обществом в целом.

В функции государственных и общественных организаций по защите прав потребителей входит установление стандартов качества товаров и контроль за их соблюдением со стороны предприятий. Гласность проводимых мероприятий приводит к возвышению образа одних предпринимателей и частичной или полной потере репутации для недобросовестных фирм.

Предприниматели несут ответственность не только за безопасность товаров, но и за точность информации, соответствие ее реальным характеристикам предоставляемой продукции и услуг. В столовой «Дебют» служба контроля качества отвечает за предоставление качественных блюд. В состав службы контроля качества входят заведующий производством и повар старшего разряда. Служба входного контроля проводит контроль поступающего сырья и соответствие ее качества данным, указанным в сопроводительных документах. В процессе входного контроля также, приглашается представитель поставщика, в присутствии которого осуществляют прием продуктов по качеству. Заведующий производством, либо повар старшего разряда периодически контролируют порционные блюда, благодаря этому существенно снижаются отклонения или нарушения в технологии приготовления. Замечания от членов службы качества фиксируются в специальном журнале.

Комиссия общественного контроля раз в три месяца проверяют сроки годности продуктов из которых изготавливаются блюда, маркировки, товарное соседство в холодильниках и на складах, проводят контрольное взвешивание готовых блюд. В состав комиссии общественного контроля входят студенты с профкома ТУСУРа, в обязательном порядке студенты должны иметь санитарные книжки, специальную одежду и бахилы. Роспотребнадзор проводит проверки каждые полгода.

Потребители имеют право узнать, из чего состоит товар, цену и подробности любого торгового контракта. Права потребителей заключаются еще и в том, что они могут предъявить требования, на которые фирмы обязаны отреагировать, если не хотят потерять репутацию. Большинство предприятий в экономически высокоразвитых странах широко используют обратную связь с потребителями, что помогает им исправлять прежние ошибки и принимать решения о новых товарах и услугах, основываясь на полученной от потребителей информации. Книга отзывов и предложений в столовой «Дебют» является инструментом обратной связи. Также, во внимание, принимаются отзывы о деятельности столовой в сети Интернет.

4.3 Оценка программ КСО

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся сотрудники предприятия, а к косвенным – местное население, другие предприятия общественного питания и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. По отношению к столовой «Дебют» можно выделить группы стейкхолдеров, представленные в таблице 26.

Таблица 26 – Стейкхолдеры столовой «Дебют»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники столовой	Потребители продукции и услуг
Руководство столовой	Поставщики
	Конкуренты
	Правительство РФ
	Федеральная налоговая служба

Социальные расходы столовой «Дебют» в 2015 году составили более 500 000 руб., планируемый объем социальных инвестиций в 2016 году составляет не более 550 000 руб.

Финансирование социальной программы столовой осуществляется по следующим основным направлениям:

- Организация питания сотрудников

Общее число сотрудников – 16 человек. Доля затрат – 72,92% от общей суммы выделяемой на социальный блок. Выделяемые расходы на организацию питания сотрудников в год 396 000 рублей.

- Компенсация затрат на транспорт

В состав основных производственных рабочих входит 10 человек. Доля затрат – 24,07% от общей суммы выделяемой на социальный блок. Компенсация затрат на транспорт в год 112 200 рублей.

- Спонсорство

Площадь выделяемой площадки для благотворительной деятельности компаний составляет 1 м². Доля затрат – 3,00% от общей суммы выделяемой на социальный блок. Расходы на аренду выделяемой площадки в год – 6 000 рублей.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия. Корпоративная социальная ответственность необходима для развития и успеха в длительной перспективе.

Заключение

Изложенная информация и ее анализ позволяют в полной мере представить, что правильно выбранная и успешно реализованная стратегия развития предприятия – залог его плодотворного функционирования в условиях рыночной экономики.

Разумеется, хорошая стратегия в паре с удачным выполнением не гарантирует что предприятию удастся полностью избежать периодов спада и неустойчивости. Иногда требуется время чтобы усилия сотрудников привели к позитивным результатам, также немало важно наличие благоприятных внешних факторов.

В процессе изучения теоретических основ стратегического управления было выяснено, что у предприятия должна быть четкая определенность и направленность к чему оно стремится и чего хочет добиться в своей деятельности, чтоб успешно выживать в конкурентной среде. Предприятие должно быть адаптировано к быстроменяющимся условиям ведения бизнеса.

Задача руководства на уровне предприятия заключается в обеспечении общего эффективного управления с ориентацией на рыночные связи. Для организации одинаково важны как разработка нацеленной на успех стратегии, так и её конкретная материализация, выражающаяся в определённых оперативных и тактических действиях. Эти два аспекта должны быть тесно увязаны между собой.

Данная работа является результатом применения теории стратегического менеджмента на практике. В ходе работы была разработана стратегия развития предприятия общественного питания – столовой «Дебют», предложены мероприятия для её реализации, также, был определен примерный перечень затрат до конца текущего года и на 2017 г. Кроме того, были определены мероприятия, которые не требуют материальных затрат, такие мероприятия реализуются как правило, в первую очередь.

При анализе организационной структуры было определено, что на предприятии – линейная структура управления, данный тип структуры наиболее эффективен при организации труда в столовой «Дебют».

Анализ внешней среды показал насколько рассматриваемая отрасль привлекательна.

Анализ внутренней среды показал сильные и слабые стороны столовой «Дебют»

В результате проведения анализа деятельности столовой «Дебют» инструментами стратегического планирования: SWOT-анализа, анализа пяти сил Портера, матрицы-БКГ, а также при помощи матрицы Ансоффа была выбрана не только основная стратегия предприятия, но и также функциональные, обеспечивающие реализацию основной стратегии. Основной стратегией является дифференциации. К функциональным стратегиям столовой «Дебют» относятся увеличение объема реализации продукции и услуг и обеспечение материально-техническими ресурсами.

Анализ конкурентной среды показал, что наибольшую угрозу для деятельности столовой «Дебют» представляет внутриотраслевая конкуренция, для минимизации данной угрозы предприятию следует делать акцент на своих конкурентных преимуществах, выходить на лидирующие позиции на рынке.

Матрица-БКГ столовой определила стратегические позиции, а также, распределила стратегические ресурсы на ближайшую перспективу. Анализ матрицы-БКГ показал, что портфель предприятия сбалансирован и товар который был бы не перспективен для реализации, предприятие не имеет.

Также, была сделана матрица Ансоффа, при помощи которой, определились возможные стратегии роста столовой «Дебют» на рынке. Анализ матрицы показал, что предприятию следует использовать стратегию «Проникновение на рынок», которая предполагает развитие старого товара на старом рынке, и частично использовать стратегию «Развитие товара», которая предполагает развитие нового товара на старом рынке. Возможностей выхода на

новые рынки предприятие общественного питания на данный момент не имеет, из-за отсутствия дополнительного капитала для развития.

В работе была проведена экономическая эффективность реализации стратегии предприятия общественного питания столовой «Дебют». По результатам можно отметить, что предполагается:

- Увеличение чистой прибыли на 5 % до конца 2016 г. К концу 2017 г. увеличение чистой прибыли еще на 7 %;
- Проходимость увеличится на 80 чел/день.
- Средний чек также возрастет до 140 руб.

Будущее любого предприятия, независимо от сферы деятельности, прямо и непосредственно зависит от того, реагирует ли предприятия на возможности и угрозы внешней среды и насколько адекватно это происходит, т.е. отвечает ли выбранная стратегия потребностям потребителей на рынке в целом.

Результаты проделанной работы свидетельствуют об эффективности предлагаемых мероприятий.

Список публикаций студента

1. <http://sci-article.ru/stat.php?i=1426072396> – Подходы к построению систем маркетинга инноваций на предприятии.
2. <http://ucom.ru/doc/na.2016.03.01.pdf> – Векторы развития потенциала компании.
3. <http://ucom.ru/doc/na.2016.03.01.pdf> – Управление конкурентоспособностью предприятия.
4. http://e.lanbook.com/journal/element.php?pl10_id=2454 – Конкурентная среда: методы исследования.

Список использованных источников

1. ГОСТ 12.0.003-74 ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация.
2. Санитарные правила для предприятий общественного питания. САНПИН 42-123-5777-91.
3. ТСН 31-320-2000 Предприятия общественного питания.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция, анализ, стратегия и практика. – М.: Е&М, 2014. – 156 с.
5. Анисова Н.А. Стратегия развития предприятия. Основы методологии, опыт, практические расчеты. Средне- Уральское книжное издательство, 2010. – 107 с.
6. Ансофф И. Стратегическое планирование / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2006.
7. Анчишкин А.И. Прогнозирование роста экономики. М.: Экономика, 2011. – 98 с.
8. Бирнгольц С.Б., Мельник М.В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего объекта: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2013. – 240 с.
9. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003. – 456 с.
10. Веснин В.П. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2013. – 504 с.
11. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. - М.: Инфра - М, 2012. – 347 с.
12. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2012. – 257 с.
13. Вишневская О.В. Направленность стратегии развития предприятия: модель контроль и управление. // Менеджмент в России и за рубежом №5 2014
14. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.: Финпресс, 2015. – 21 с.

15. Кантор, Евгений Лазаревич. Экономическая эффективность капитальных вложений в условиях полного хозрасчета и самофинансирования: текст лекций / Е. Л. Кантор, Д. К. Маргорин, Е. П. Худяков; Северо-Западный заочный политехнический институт (СЗПИ). – СПб: СЗПИ, 2010. – 50 с.
16. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации. // Управление компанией. - 2012. - № 2. – 37 с.
17. Кондрашева Н.Н., Курашова С.А. Инновационный подход к управлению системой продвижения продукции // Альманах современной науки и образования. - 2014. - № 4 (83). – С. 85-87.
18. Кэмпбел, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. – М.: Проспект, 2014. – 336 с.
19. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школа стратегии / Пер. с англ. Под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб.: Питер, 2011. – 336 с.
20. Новосельцева, О. В. Методика комплексной оценки конкурентоспособности и разработки стратегий развития фирмы / О. В. Новосельцева //Ч. 2. – 2012. – 130 с.
21. Попов С.А. Стратегическое управление: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – М.: Инфра-М, 2010. – 304 с.
22. Портер М. Конкуренция. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 495 с.
23. Семенов А.К. Стратегический менеджмент. Практикум. – М.: Экономика, 2013. – 157 с.
24. Семь нот менеджмента. 5-е изд. – М.: Эксперт, 2015. – 656 с.
25. Смирнов Н.Н. краткий курс Стратегический менеджмент, «Питер» Санкт-Петербург 2012. – 102 с.
26. Современная экономика: Лекционный курс. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 544 с.
27. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2013. – 448 с.

28. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика стратегия управление. – М: ИНФРА-М 2000.
29. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. Градова А.П. – СПб., 2008.
30. Федорова, Наталья Николаевна. Организационная структура управления предприятием: учебное пособие / Н. Н. Федорова. – Москва: КноРус, 2003. – 256 с.
31. Федько В.П. Основы маркетинга, «Феникс» Ростов- на-Дону, 2014. – 349 с.
32. URL: http://studme.org/39674/menedzhment/vneshnyaya_sotsialnaya_politika - Внешняя социальная ответственность.
33. URL: <http://www.okvad.ru/> – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Мероприятия требующие затрат на реализацию стратегий

Мероприятие	Затраты на реализацию
Разработка фирменного имиджа: создание фирменной символики, изготовление фирменных изделий (пакет с логотипом, наклейка с символикой на контейнеры для блюд, бейдж для сотрудников)	- Создание логотипа – 6000 руб. - Печать белого пакета размером 30 х 40 см. с логотипом столовой – 240 руб. (тираж 1000 шт.) - Наклейки с символикой: - Размер А5, тираж 100 шт. – 1000 руб. - Размер А6, тираж 100 шт. – 860 руб. - Беджи – 35 руб. за 1 шт. Так как беджи понадобятся только работникам на кассе и на раздаче, всего понадобится 4 шт. Таким образом затраты на беджи составят 140 руб.
Создание собственного сайта в едином стиле, на котором представлена вся необходимая информация для потенциальных покупателей	Создание сайта – от 5000 руб.
Расширение ассортимента услуг на проведение банкетов, покупка декораций и DVD-плеера с караоке	- Пошив чехлов на стулья – 300 руб. за 1 шт. Столовая «Дебют» имеет 64 посадочных места. Таким образом, максимальные затраты на пошив чехлов составят 19 200 руб. - DVD-плеер с караоке – 5000 руб.
Продвижение услуг на банкетное, фуршетное и выездное меню, благодаря установке штендеров.	Изготовление штендера – 4500 руб.
Замена морально-устаревшего оборудования (посуды) на новое.	- Глубокая тарелка Everyday Luminarc – 71 руб. - Плоская тарелка Everyday Luminarc – 71 руб. - Десертная тарелка Everyday Luminarc – 70 руб. - Салатник Everyday Luminarc – 84,9 руб. Luminarc – это тарелки из ударопрочного стекла, которые не впитывают запахи и обладают антибактериальными свойствами. Потребуется закупить 100 тарелок каждой категории. Таким образом затраты на обновление всей посуды составят 29 690 руб.
Внедрение ценовых акций.	Предлагается использовать ценовые акции в застойные часы (с 18:00 до 21:00). Затраты на проведение ценовых акций останутся на усмотрении руководства столовой.