

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра управления инновациями в бизнесе

**РАБОТА ПРОВЕРЕНА**

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, к.э.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ К. В. Кардапольцев

«\_\_\_» июня 2017 г.

**Совершенствование стратегии продаж компании ООО Рестостар  
основе международного опыта**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ-38.03.02.2017.945.ПЗ ВКР

Консультанты:  
Экономическая часть, к.э.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_ М. И. Соколова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель работы,  
доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_ А.А.Егорова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-459  
\_\_\_\_\_ Е.В.Юрина  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший  
преподаватель  
\_\_\_\_\_ А. Е. Щелконогов

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Юрина Е.В. Совершенствование стратегии продаж компании ООО "Рестостар" на основе международного опыта.

Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-460, 2017.  
71 с., 5 ил., 19 табл., библиогр., список  
30 илл., 2 прил.

В работе разработан проект по совершенствованию стратегии продаж компании ООО «Рестостар» на примере ресторана «Капша».

Проанализировано дальнее и ближнее внешнее окружение предприятия и его влияние на работу организации.

Рассмотрены подсистемы внутренней среды предприятия. В работе проведен анализ конкурентной среды. Выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Разработан проект по созданию службы доставки ресторана, позволяющий повысить деловую активность и улучшить конкурентные преимущества. Проведен анализ экономической эффективности проекта.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1 ГЛАВА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «KARMA» .....	8
1.1 Характеристика предприятия ООО "Карма" .....	8
1.2 Анализ внешней среды ООО "Карма" .....	10
1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО "Карма" .....	18
1.4 SWOT- анализ ООО "Карма" .....	25
2 ГЛАВА МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	30
2.1 Теория, методы, международный и отечественный опыт стратегического развития предприятия .....	30
2.2 Анализ возможностей применения международного и отечественного опыта в деятельности ООО "Карма" .....	46
3 ГЛАВА ПРОЕКТ ПО СОЗДАНИЮ СЛУЖБЫ ДОСТАВКИ РЕСТОРАНА «KARMA» .....	49
3.1 Краткая характеристика проекта и условия его реализации. ....	49
3.2 Проектная заявка по созданию службы доставки для ресторана «Карма» и определение организационной структуры проекта .....	52
3.3 План производства и планирование работ в проекте .....	53
3.4 Оценка экономической эффективности проекта .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Уровень жизни населения в Челябинской области ....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Демографическая ситуация в Челябинской области ...	71

## ВВЕДЕНИЕ

Система продаж является стратегическим активом любой современной организации продаж. Ценность системы продаж для любого бизнеса заключается в том, что она является источником денежного потока и, соответственно, прибыли. Именно через систему продаж компания выстраивает отношения с клиентами. Именно через систему продаж осуществляется получение от клиентов стратегически важной информации о развитии рынков, изменениях в структуре и динамике спроса.

Совершенствование системы продаж – это увеличение продаж и укрепление конкурентных преимуществ компании за счет оптимизации системы оперативного управления продажами. Совместно с менеджерами модифицируются процессы продаж, совершенствуется набор показателей эффективности и управленческих отчетов, оптимизируется система постановки задач, оценки результатов, контроля исполнения.

Усовершенствованная система оперативного управления продажами, организации и контроля исполнения ключевых видов работ разрабатывается с учетом приоритетных задач компании, существующей организационной структуры, используемых процессов, регламентов, процедур, управленческих инструментов.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что система продаж играет важную роль в деятельности компании и требует постоянного анализа и совершенствования.

Основными проблемами в данной организации являются:

- низкая осведомленность потребителей об организации и ассортименте предприятия,
- неэффективная система распределения товара.

Целью данного исследования является разработка проекта по совершенствованию системы продаж предприятия на основе методов

стратегического менеджмента и управления проектами для повышения конкурентоспособности предприятия на отечественном рынке.

Объектом исследования является ресторан ООО «Капма», входящий в группу ресторанов ООО «Рестостар». Предметом исследования выступает процесс реализации проекта совершенствования системы продаж предприятия.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

1. изучить и обосновать возможности применения теории, международного и отечественного опыта стратегического развития предприятия;

2. осуществить стратегический анализ ресурсов и возможностей развития ООО «Капма»;

3. разработать стратегический план проекта совершенствования системы продаж ООО «Капма»;

4. обосновать планы и результаты реализации проекта совершенствования системы продаж ООО «Капма».

# ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «KARMA»

## 1.1 Характеристика предприятия

Ресторан «KARMA» входит в группу компаний «Рестостар». Ресторан основан в 2010 году.

Ресторан специализируется на приготовлении классических и авторских блюд, папаянзатской кухни. Высокое качество приготовленных из свежих продуктов блюд гарантировано не только высоким профессионализмом поваров, но и четким соблюдением отработанной технологии, опирающейся на современное кухонное оборудование.

Все услуги ресторана имеют сертификат, табачные и алкогольные товары имеют лицензию на продажу.

Миссия ресторана «KARMA»: заключается в индивидуальном подходе к каждому клиенту.

Основная цель предприятия: получение прибыли и удовлетворение потребностей потребителей.

Из миссии и цели ресторана видна высокая ориентация на клиентов, то есть получение прибыли, благодаря взаимной выгоде ресторана и потребителей.

Услуги, оказываемые рестораном:

- услуги общественного питания;
- приглашение в календарные праздники музыкантов, певцов и танцоров;
- услуги по организации потребления и обслуживания;
- организация и обслуживание торжеств, семейных обедов, свадеб и ритуальных мероприятий;
- бронирование столиков, как в основном зале, так и летнем;
- информационно-консультативные услуги;
- приготовление блюд «на вынос»;
- организация досуга;

– вызов такси по просьбе гостя.

Ресторан специализируется на разных направлениях кухни: от европейских блюд, японских ролл и суши до индийского карри и невероятно острых массала паппад.

Ресторан находится в центре города на улице Энгельса, рядом расположено множество офисов. Основными посетителями ресторана являются бизнесмены и их партнеры, гости города и люди, чей выбор пал на «нестандартную» кухню. Шеф-повар «KARMA» - Дипак Такури, гражданин Непала, проработавший 15 лет в сети отелей «Marriott» в Дубае. С открытия ресторана Дипак разрабатывает все блюда заведения, следит за работой своей команды и сам принимает непосредственное участие в приготовлении блюд.

Количество посадочных мест – 80.

График работы ресторана: в будни с 12 часов дня до 12 часов ночи, а в выходные дни с 12 часов дня до 2 часов ночи.

Форма обслуживания: обслуживание официантами.

Рассмотрим организационную структуру ресторана «KARMA».

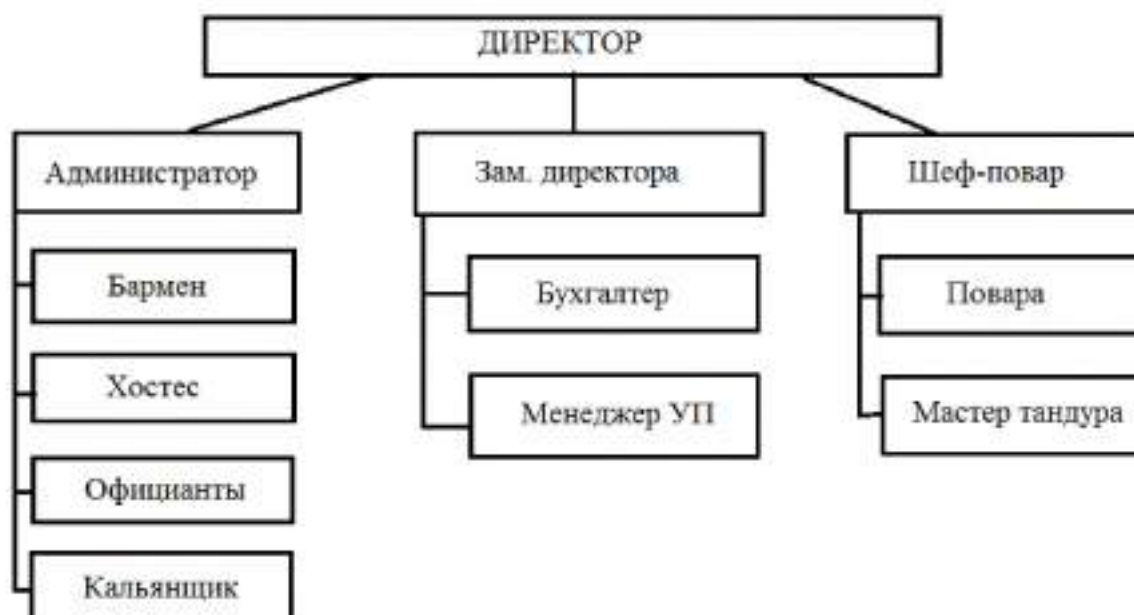


Рисунок 1.1 – Организационная структура

Во главе компании стоит директор. Организационная структура в ресторане вертикальная, то есть управление происходит «сверху-вниз» и каждый сотрудник подчиняется непосредственно своему руководителю.

Вывод по параграфу: в данном параграфе я ознакомилась с общими характеристиками компании, узнала про её деятельность, и какие услуги она предоставляет. Рассмотрела цели, стратегию и миссию ресторана. А так же изучила организационную структуру ресторана «KARMA». В следующем пункте моей выпускной квалификационной работы необходимо провести анализ внешней и внутренней среды организации.

## 1.2 Анализ внешней среды

Анализ внешней и внутренней среды ресторана «KARMA».

В параграфе 1.1 мы рассмотрели сферу деятельности организации, далее нужно провести анализ внешней и внутренней среды. Начнём с технико-экономические показатели ресторана «KARMA».

Таблица 1.1 – Отчет о результатах хозяйственной деятельности ресторана «KARMA»

		Ед.изм.	2014	2015	2016
1	Выручка от реализации	Тыс.	48149	47205	48612
2	Среднесписочная численность работников	Чел.	42	35	27
3	Фонд оплаты труда	Тыс.	8720,3	7012,5	5421,2
4	Среднемесячная з/п одного работника	Руб.	17302	16696	16732
5	Полная себестоимость	Тыс.	36111	36347	38697
6	Прибыль от реализации	Тыс.	12038	10858	11024
7	Чистая прибыль	Тыс.	8260	7352	8180
8	Рентабельность продаж	%	25	23	22
9	Доля постоянных клиентов	%	38	52	52
10	Средняя сумма заказа (чека)	Руб.	850	900	1000

Проанализировав технико-экономические показатели ресторана, мы видим, что по сравнению с 2014 и 2015 годами выручка ресторана растёт, несмотря на её значительный спад в 2015 году. Но рентабельность снижается, это связано с тем,



что увеличились затраты на продукты и обслуживание помещения. В 2015-2016 годах поставщики значительно повысили цены на свои товары.

Сравнивая показатели можно наблюдать, как уменьшилась средняя численность персонала и годовой фонд оплаты труда, это связано с тем, что объёмы работ уменьшаются и выполнить их может меньшее количество сотрудников.

Из таблицы видно, что в 2015 году доля постоянных клиентов составляла 52% и в 2016 так же 52%. это означает, что ресторан посещают люди, которым он понравился давно. А вновь пришедшие клиенты ресторана, посетив его однажды, решают больше не возвращаться. Причинами этого могут быть как то, что одним не пришлась по душе панзиатская кухня, а другим же качество приготовления блюд, так как в последнее время участились жалобы на качество отдаваемых блюд. Это связано с тем, что повара постоянно меняются, не задерживаются на своём рабочем месте, не успевая «впитать все тонкости этой кухни». Окончательный вывод мы сможем сделать, проведя ряд анализов.

#### PEST-анализ ресторана «KARMA»

Цель PEST-анализа – выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. При этом устанавливаются события, неподконтрольные предприятию, но влияющие на результаты хозяйствования, и которые должны отслеживаться, если предприятие хочет достичь высоких показателей своей работы[1].

Политический фактор. Закон о запрете курения:

- Федеральный закон от 23.02.2012г. № 15-ФЗ «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака»[2].

Появление закона, запрещающего курить в общественных местах, негативно сказалось на состоянии ресторана «KARMA». Так как это место, олицетворяющее Азию, его сложно представить без кальянов и сигаретного дыма. Запрет на предоставление таких услуг значительно снизил выручку компании.

Политическая ситуация на Украине и объединение Евросоюза против России так же повлияло на ресторанный сектор негативно.

Российское продовольственное эмбарго – запрет ввоза в Россию «отдельных видов» сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, страной происхождения которых является государство, введившее экономические санкции в отношении российских юридических и физических лиц в 2014 году. Запрет введен указом президента России от 6 августа «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации»[3]. Данный запрет ограничил доступ в рестораны специй, трав и орехов, привозимых из-за границы, которые отличались особой пикантностью вкуса и аромата.

Экономический фактор. Уровень заработных плат и трат в регионе влияет не только на посещаемость, но и на возможность появления конкурентов. Этот уровень возрос, что показано в приложении А. Это дает возможности для формирования новых организаций, хотя увеличение инфляции, которое показано так же в приложении А, говорит о том, покупательские способности снижаются, но не критично[4].

Социальный фактор. Улучшение демографической ситуации отмечено в приложении Б, это значит, что увеличивается посещаемость.

По данным за 2015 г. 81 % жителей крупных городов считают, что в их городе можно получить современное хорошее образование. При этом в сравнении с 2014г. данный показатель увеличился на 3%[5]. Рост уровня образования и притязаний «заставляет» людей жить иначе. Если раньше ресторан считался исключением только для высшего общества, то сегодня практически каждый человек среднего достатка посещает такие места.

Технологический фактор. Развивающиеся технологии рождает новое оборудование для кухни, бара, кальянов и для ресторана в целом. Так, например, создание специальных форм для нарезки увеличит скорость приготовления блюд и избавит от надобности 1 работника-нарезчика, которому придется начислять

заработную плату каждый месяц, а специальный шейкер с разными технологиями взбалтывания позволит делать бармену красивые и вкусные заказы быстро, что может повлиять на наличие второго бармена по пятницам и субботам и привлечь потребителей. Для кальянов это новая горелка, которая позволяет моментально разжигать уголь, что уменьшит время ожидания кальяна гостем, а это значит, что помощник кальянщика не требуется. Происходит постепенная автоматизация труда, компании требуется меньше работников.

PEST-анализ ресторана «KARMA» представлен в таблице:

Таблица 1.2 – PEST-анализ ресторана «KARMA»

<p><u>Политические факторы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. российское продовольственное эмбарго;</li> <li>2. изменение законодательства (запрет на курение в общественных местах).</li> </ol>	<p><u>Экономические факторы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. возрос уровень заработных плат и трат в регионе;</li> <li>2. увеличение инфляции;</li> <li>3. повышение уровня безработицы.</li> </ol>
<p><u>Социальные факторы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. улучшение демографической ситуации;</li> <li>2. рост уровня образования и притязаний.</li> </ol>	<p><u>Технологические факторы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. широкое использование сети Интернет;</li> <li>2. развитие новых технологий.</li> </ol>

Наиболее известной и широко используемой моделью оценки привлекательности отрасли является модель пяти сил конкуренции Портера, которые формируют структуру отрасли[6]:

- уровень конкурентной борьбы;
- угроза появления новых игроков;
- угроза появления товаров-заменителей;
- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков.

В настоящее время основными конкурентами ресторана «KARMA» являются рестораны «Saigon», «Золотой дракон», «Кураж». Составим таблицу 1.3 на основании сайтов «resto74.ru» и «afisha.ru», где максимально развернуто

представлена информация обо всех ресторанах города Челябинска и дадим сравнительную оценку по 5-бальной шкале:

Таблица 1.3 Анализ конкурентов ресторана «KARMA»

Конкурент Критерии	«Saigon»	«Золотой дракон»	«Кураж»	«KARMA»
Качество	5	2	5	5
ЗП	3	2	5	4
Средний чек	4(1200)	2(700)	5(2000)	3(1000)
Репутация	5	2	5	5
Объем производства	5	3	4	4
Текущая текучесть кадров	5	3	2	4
Посещаемость	5	3	4	5
Мотивация персонала	5	3	5	3
Наличие службы доставки	0	0	0	0

Исходя из таблицы, мы можем сделать вывод о том, что рестораны «KARMA», «Saigon» и «Кураж» имеют хорошую репутацию, поэтому уровень посещаемости там достаточно высок, хотя ресторан «Кураж» менее посещаем из-за высокого среднего чека. В ресторане «Золотой дракон» посещаемость самая низкая, т.к. он имеет самую плохую репутацию среди всех конкурентов, но при этом и самый низкий средний чек. Объем производства в ресторане «KARMA» ограничен из-за недостаточного количества посадочных мест, а самый высокий объем отмечается в ресторане «Saigon», т.к. площадь ресторана больше – это может стать для нас угрозой миграции потребителей. Ни у одного из наших конкурентов нет собственной службы доставки – это может стать нашей возможностью при невысоких ценах.

Минимальная текучесть кадров отмечена в ресторанах «Кураж» и «Золотой дракон», не смотря на то, что в «Золотом драконе» низкая заработная плата. В ресторане «Кураж» существует хорошая система мотивация персонала, что нельзя сказать о ресторанах «Золотой дракон» и «KARMA».

Проанализировав данных конкурентов, мы можем сделать выводы:

- отсутствие службы доставки у конкурентов;
- ограничение посадочных мест.

Возможность появления на рынке новых конкурентов невелика, в силу сложившейся экономической ситуации в стране: инфляция 6%, повышение ключевой ставки ЦБ до 17%, что сильно влияет на выдачу кредитов и рост ставки по кредитам. Кроме того, чтобы получить лицензию и занять место в ресторанном бизнесе, необходимо пройти стоую мелкомиссию арендуемого помещения и персонала. В связи с этим можно отметить:

- стартовые затраты велики;
- наличие административных барьеров входа.

Угроза появления услуг-заменителей есть, но не существенная, т.к. чтобы изменить концепцию, нужны большие финансовые и временные затраты на переоборудование помещения, найм нового и обучение прежнего персонала. Здесь обозначим:

стоимость переключения на продукт-заменитель для предприятия высока.

Потребители сильно влияют на микросреду организации. Нам важно их количество, в среднем это 4500 человек в месяц. От дохода зависит способность тратить деньги в ресторане, средний чек на человека составляет 1000 рублей. Учитывая количество посадочных мест, а их 80, мы видим их недостаточность, особенно в разгар бизнес-ланчей и по выходным дням, тогда многие гости делают заказ «с собой», изъявляя при этом желание доставки азиатской кухни на дом или в офис. Исходя из этого, можно выделить:

- профицит спроса,
- требование потребителей доставлять

У ресторана «KARMA» есть поставщики регионального и международного класса. На региональном уровне это магазин «METRO», ИП «Красильников», магазин «Катьян-про», магазин оборудования «Комплекс-бар», магазин мебели

«Иванушка». На международном уровне это Новая Зеландия – бараньина, Индия – специи, Шри-Ланка – травы, Япония – мясо снежного краба, ОАЭ – табак для кальянов. С поставщиками этих продуктов заключены договоры на несколько лет вперед, даже при случае попадания под санкции, мы сможем сохранить уникальность наших блюд. Поэтому влияние на поставщиков есть, но оно контролируемое. Так ресторан «KARMA» имеет гибкие и отлаженные отношения с рынками, что позволяет контролировать их ценовую политику, путем заключения договоров и получать только качественные продукты и оборудование. Отметим:

- гибкие и отлаженные отношения с поставщиками;
- документально подкрепленная система организации поставок из других стран.

По приведенным данным составим таблицу 1.4 – матрица факторов микросреды:

Таблица 1.4 – Матрица факторов микросреды

<p>Рыночная власть потребителей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- профицит спроса;</li> <li>- требование потребителей доставлять.</li> </ul>	<p>Рыночная власть поставщиков</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- гибкие отлаженные отношения с поставщиками;</li> <li>- организация поставок из других стран.</li> </ul>
<p>Угроза появления новых игроков</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стартовые затраты велики;</li> <li>- наличие административных барьеров входа.</li> </ul>	<p>Угроза появления товаров-заменителей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стоимость переключения на продукт-заменитель для предприятия высока;</li> </ul>
<p>Уровень конкурентной борьбы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие службы доставки у конкурентов;</li> <li>- ограниченное посадочных мест.</li> </ul>	

Проведя анализ 5 конкурентных сил Портера можно сделать вывод о том, что у ресторана есть три основных конкурента. Появление новых конкурентов

возможно, но им потребуется большое количество времени, чтобы завоевать доверие клиентов. Ресторан «KARMA» значим для гостей, более половины из них являются постоянцами, которые ежедневно нуждаются в услугах ресторана. Ассортимент блюд в ресторане очень обширный.

Далее, проанализируем, какие из услуг ресторана наиболее актуальны. Матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица BCG) – это первая модель стратегического планирования. В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара. Матрица концентрируется на положительных и отрицательных денежных потоках[7].

Для анализа возьмём три наименования:

- Кухня (К)
- Бар (Б)
- Кальян (О)

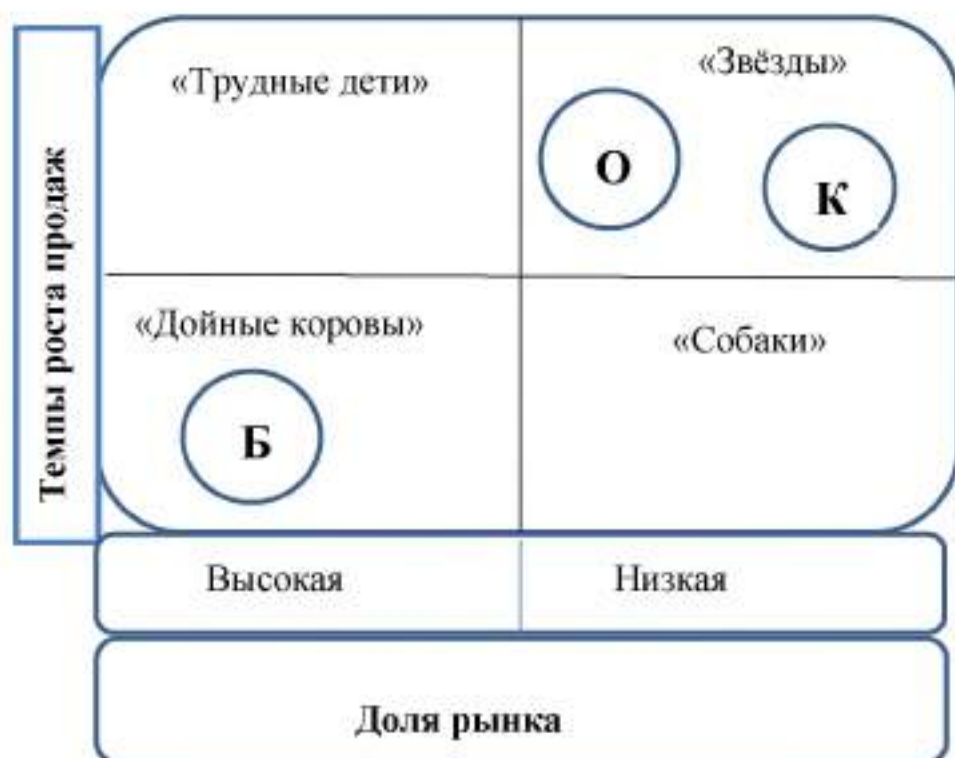


Рисунок 1.2 – Матрица BCG

Из проведённого анализа можно сделать вывод о том, что услуги «Кальян» и «Кухня» занимают положение «Звёзд», это значит, что у них высокий темп роста объёма продаж и высокая доля рынка. Они приносят ресторану наибольший

доход. Услуга «Бара» находится на этапе «Дойные коровы» - это характеризует низкий объем продаж и высокую долю на рынке. Они приносят хороший доход и не требуют больших вложений. Доход, полученный от «Дойных коров» целесообразно направить на поддержание «Звезд».

### 1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей

Модель McKinsey 7S может помочь в улучшении внутренних бизнес-процессов компании любого размера, увеличить производительность предприятия, спрогнозировать возможные последствия планируемых изменений оргструктуры, правильно объединить отделы и провести слияние компаний, определить лучший способ реализации стратегии развития компании[2].

Стратегия Ресторан «KARMA», как и все организации, преследует основную цель – получение максимальной прибыли. Цель достигается за счет удовлетворения потребностей потребителей, укрепления позиций на рынке перед конкурентами, охватом новой интересной услугой.

Структура. Линейно-функциональная структура подчинения, во главе которой стоит директор. В его подчинение входят бухгалтер, два менеджера и шеф-повар, у каждого из них в подчинении еще несколько человек. Такая структура наиболее точно подходит для ресторана, так очень важно, чтобы руководители не просто несли ответственность за свои подразделения, как это делается в простой линейной структуре, но еще и координировали и контролировали и отвечали за результаты конкретно своих функций.

Система. Ресторан работает по системе взаимодействия с клиентами и качество работы ресторана зависит от количества гостей, их положительных отзывах на сайте и в книге жалоб, которые постоянно подвергаются мониторингу директора и менеджеров.

Совместные ценности. Ценностью ресторана «KARMA» является удовлетворение желаний каждого клиента. Поэтому применяется индивидуальный подход к каждому клиенту (максимальное удовлетворение



потребностей, запросов и нужд клиента). Корпоративная культура в ресторане проявляется в совместных тренингах, которые проводятся в собственном учебном центре, таких как «Работа в команде», «Сервис и продажи», «Санитария». Также ежегодно проводятся конкурсы, например, «Лучший официант», «Лучший повар», «Лучший бармен», чтобы выявить максимальные возможности и набраться опыта. Кроме того, организуются тимбилдинги, где у всех сотрудников есть возможность пообщаться в неформальной обстановке и найти общие интересы.

Способности. Для создания ресторана достойного уровня были использованы способности шеф-повара Дипака Такури, который знает все о кухнях Индии, Малайзии, Шри-Ланка, Сингапура и т.д. и мастера по тандуру Дула Раджа – они основные лица паназиатской концепции нашего ресторана, которые поддерживают уникальность кухни. А для тех, кто не любит пикантности трав и ароматов, было включено в меню несколько блюд европейской кухни, что дает возможность ресторану принимать всех без исключения гостей.

Стиль. Организации свойственен авторитарный стиль управления. Это не всегда положительно влияет на работу сотрудников. Для общего блага ресторана все сотрудники хотят принимать участие в каких-либо решениях, к примеру, составление графика работы и дежурства. Работники ресторана трудятся, одновременно конкурируя и помогая друг другу.

Сотрудники. В компании работают: директор, заместитель директора, главный бухгалтер, шеф-повар и др. повара, менеджеры зала, официанты, бармены, кальящик и уборщицы. Компании постоянно нужны на работу официанты, хостес и повара, т.к. у персонала нет достаточной мотивации.

Таким образом, мы можем отметить, что основы функционирования ресторана «KARMA» составляют высокие социальные, моральные и финансовые ценности, ясно сформулированная стратегия и цели на дальнейшее развитие, активные молодые сотрудники, развитая корпоративная культура и слаженное взаимодействие между сотрудниками.

## SNW-анализ предприятия

### Маркетинг

#### А) Рыночная демографическая статистика.

«KARMA» - ресторан паназийской кухни, поэтому среди гостей ресторана много иностранцев, ищущих "часть дома" в чужой стране, и туристов, желающих отведать иностранные блюда.

Услуги ресторана, а именно ассортимент меню рассчитан как на разный возраст потребителей, так и на их вкусовые предпочтения. Для студентов и работников города, которые заходят на обед в ресторан, разработан бизнес – ланч, а для семей, ходящих в ресторан, разработан достаточно разнообразный ассортимент блюд. Так же необходимо отметить, что в ресторане имеется как паназийская, так и европейская кухня.

Целевой потребитель представляет собой группу людей со схожими потребностями в отношении конкретного товара или услуги, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью покупать. Эта группа, прежде всего, определяется тем, какой именно социальной прослойке предназначен товар или услуга, и тем, как ценовые и прочие характеристики товара ее определяют[8].

Что касается портрета потребителя ресторана – это самые разные люди. А именно молодые жители города Челябинск, офис-менеджеры и люди, у которых есть собственный бизнес. Все они приходят в ресторан как отдохнуть, так и заключить дорогостоящие сделки. Все потребители ресторана - это состоятельные люди, готовые заплатить за качественное обслуживание, хорошую обстановку и статус.

Средняя цена за обед или ужин 1 000 рублей на человека. Таким образом, в качестве потенциальных потребителей предоставляемых рестораном услуг выступают:

Социально-демографический портрет аудитории:

жители города Челябинск (от 60%);

туристы и гости города (до 25%);

иностранцы (до 15%).

Возраст: от 30 до 50 лет.

Пол:

55% - мужчины;

45% - женщины.

Образовательный уровень: в основном - высшее образование или средне-специальное.

Ежемесячный доход на одного человека в семье: от 25 тысяч рублей.

В) Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара

Основная задача компании состоит в получении максимальной прибыли.

И хотя ресторану всего пять лет, он уже успел зарекомендовать себя на рынке.

Нарочитой рекламной компанией ресторана не ведется, в основном это сме и почтовая рассылка держателям карты «постоянного гостя», реклама в фирменном журнале «Рестостар» и баннер непосредственно возле самого ресторана, реклама в сети Интернет, в частности социальных сетях, таких как: «ВКонтакте», «Одноклассники», «Twitter» - позволяют «КАРМЕ» проводить дешевые рекламные акции, тем самым заявляя о себе и привлекая новых клиентов. Более 70% посетителей являются постоянными гостями заведения.

Г) Объемы продаж

Ежемесячная выручка ресторана, в среднем, составляет 3,5 - 4 миллиона рублей.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

А) Численность персонала

Численность персонала – 27 человек

- Директор 1

- Заместитель директора 1

- Бухгалтер 1

- Менеджер 2

- Повар 9

- Официант 7
- Бармен 2
- Кальяшник 1
- Уборщица 2
- Менеджер УП 1

#### Б) Квалификация персонала

Ресторан "KARMA" был открыт компанией «Рестостар» 14 марта 2010 года. Для его открытия был привезен гражданин Непала - шеф-повар Дипак Такурн, проработавший во многих странах: Таиланде, Индии, Малайзии, Сингапуре, Китае, ОАЭ и др. Его земляк – Дуд Радж – специалист по тандуру (глиняная печь). Директором ресторана был назначен Шихов Валентин, проработавший долгое время в Америке и имеющий колоссальный опыт в своей сфере.

Профессиональный опыт членов команды: директор ресторана(15 лет), менеджер(4 года), бухгалтер(7лет), заместитель директора(9 года), повара (более 5 лет), официанты (более 2 лет).

Профессиональные достижения членов команды: ресторан прекрасно развивался и приносил большую прибыль в течении 5 лет, участвовал в конкурсах: «Золотая вилка» и «Пальмовая ветвь» и др., где занимал призовые места.

#### В) Система обучения

Обучение в ресторане проводится регулярно, как для менеджеров, так и для официантов, барменов и поваров. Персонал обязан посещать тренинги, такие как: «Сервис и продажи», «Введение в компанию», «Санитария», «Работа в команде». В ресторане действует система наставничества

#### Г) Система мотивации

Мотивации, как системы, в организации не существует.

Нематериальная мотивация – ежемесячное вывешивание на стенде списка «ТОП-3 лучших продавцов» среди официантов

Выплачиваются премии на праздники сотрудникам, проработавшим в

ресторане более трёх лет.

#### Д) Система адаптации

Адаптация в ресторане проводится в следующие этапы:

- Предоставление наставника новому сотруднику
- Экскурсия по ресторану
- Выявление умений и навыков нового сотрудника
- Знакомство с функциональными обязанностями и требованиями, предъявляемых к сотрудникам
- Переход от теории к практике (стажировка)
- Оценка

Система функционирует слаженно и эффективно.

#### Е) Организационная структура

Линейно-функциональная структура подчинения, во главе которой стоит директор. В его подчинение входят бухгалтер, два менеджера и шеф-повар, у каждого из них в подчинении еще несколько человек. Такая структура наиболее точно подходит для ресторана, т.к. очень важно, чтобы руководители не просто несли ответственность за свои подразделения, как это делается в простой линейной структуре, но еще и координировали и контролировали и отвечали за результаты конкретно своих функций.

#### Ж) Корпоративная культура

Интерьер ресторана выдержан в благородных коричнево-бежевых тонах, много тёмного дерева и приглушенного цвета. Зал ресторана освещается искусственным светом. Искусственное освещение достигается путём точечных светильников.

Ресторан «KARMA» имеет особое оформление в виде коричнево-оранжевой паружной вывески "KARMA". Уже на входе гостей встречает статуя индусского божества. В целом, подавляющее большинство элементов интерьера этого ресторана были предварительно подобраны и доставлены из Таиланда и ОАЭ.

На территории зала расположены технические средства, для поддержания

благоприятного микроклимата, установлены кондиционеры и системы подачи воздуха. Освещение в ресторане приглушенное, для его поддержания в залах зажигаются стильные бра, находящиеся над каждым столом, что создает более интимную обстановку и благоприятно влияют на посетителей, т.к. обстановка располагает к отдыху, неторопливой беседе.

Большое психологическое воздействие оказывает на человека музыка. Она имеет не меньшее значение, чем приятная и уютная обстановка в зале, красивый интерьер. В ресторане «KARMA» играет восточная музыка, которая несет положительный заряд посетителям.

Официанты, подходя к столику, приветствуют гостей в зависимости от времени посещения словами «Доброе утро», «Добрый день» или «Добрый вечер».

Качество обслуживания потребителей - это интегральный показатель, охватывающий совокупность логистических параметров (количество выполненных заказов, длительность цикла обслуживания, время ожидания постановки заказа на исполнение и т.п.). Важнейшими составляющими всей системы качества в общественном питании является качество пищи и обслуживание. Культура обслуживания - один из основных критериев в оценке деятельности работников общественного питания.

Таблица 1.5 SNW-анализ ресторана «KARMA»

		Качественная оценка позиции															
		Сильная (S)					Нейтральная (N)	Слабая (W)									
		5	4	3	2	1		0	-1	-2	-3	-4	-5				
1	Территориальное расположение	X															
2	Репутация		X														
3	Квалификация персонала						X										
4	Реклама и продвижение						X										
5	Система адаптации			X													
6	Система мотивации и стимулирования															X	



Таблица 1.6 Матрица SWOT-анализа

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. охват рынка новой услугой;</li> <li>2. координация и контроль конкретно своих функций;</li> <li>3. уникальность концепции.</li> </ol>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. текучесть кадров;</li> <li>2. авторитарный стиль управления</li> <li>3. отсутствие службы доставки.</li> </ol>
<p><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. изменение законодательства (запрет на курение в общественных местах);</li> <li>2. ограничение посадочных мест;</li> <li>3. российское продовольственное эмбарго.</li> </ol>	<p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. отсутствие службы доставки у конкурентов;</li> <li>2. требование потребителей оставлять;</li> <li>3. профицит спроса.</li> </ol>

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы ООО «КАРМА» количественно оценены по пятибалльной шкале, где факторы, очень сильно влияющие друг на друга получили оценку «5». Факторы, не оказывающие друг на друга никакого влияния, получили оценку «1». Оценку «3» получили факторы, частично влияемые друг на друга, и оценки «2» и «4» - предполагают компромиссные значения. Факторы представлены в таблице 1.7:

Таблица 1.7 Матрица взаимовлияния факторов

		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		Охват рынка новой услугой	Координация и контроль конкретно своих функций	Уникальность концепции	Отсутствие службы доставки	Авторитарный стиль управления	Текучесть кадров	
Угрозы	Изменение законодательства	3	1	2	1	1	1	9
	Российское продовольственное эмбарго	2	1	3	1	1	1	9
	Ограничение посадочных мест	5	1	2	4	1	1	14



Описание таблицы 1.7

Возможности	Профицит спроса	3	1	4	4	1	1	14
	Требование потребителей доставлять	5	1	2	5	1	1	15
	Отсутствие службы доставки	5	1	2	5	1	1	15
Итого		23	6	15	20	6	6	

Объединим все факторы в единую таблицу, с указанием суммы баллов

Таблица 1.8 – Совокупная количественная оценка факторов в баллах

Сильные стороны	Итого	Слабые стороны	Итого
Охват рынка новой услугой	23	Текущая кадры	6
Координация и контроль конкретно своих функций	6	Авторитарный стиль управления	6
Уникальность концепции	15	Отсутствие службы доставки	20
Возможности		Угрозы	
Отсутствие службы доставки у конкурентов	15	Изменение законодательства	9
Требование потребителей доставлять	15	Ограничение посадочных мест	14
Профицит спроса	14	Российское предвзятое отношение	9

Таким образом, основной угрозой для ООО «KARMA» является ограничение посадочных мест. При этом у нас существует возможность – требование потребителей доставлять, которую мы можем использовать для создания службы доставки. Так же высокий бал набрали возможности отсутствие службы доставки у конкурентов, что выгодно для ресторана «KARMA», при создании службы доставки. Главная сильная сторона ресторана – мы имеем ресурсы для того, чтобы охватить рынок новой услугой. Возможность создания службы доставки

положительно влияет на поддержание уникальности концепции, которая так же является для нас хорошей возможностью, т.к. на вынос мы сможем продавать кальяны никотиновые, вкусами которых славился ресторан до принятия закона о запрете курения в общественных местах. Самое слабое место – отсутствие службы доставки, но имея ресурсы и требование потребителей доставлять, мы сможем избавиться от этой слабой стороны, а так же решить проблему с угрозой ограничения посадочных мест.

Определенные проблемы у компании есть и их нужно решать. Для этого была сформирована матрица проблемных полей и решений ООО «КАРМА».

Сформированная матрица определяет основные проблемы компании, требующие решения. Для того чтобы выявить наиболее значимую проблему для ООО «КАРМА» необходимо оценить эти проблемы, используя для этого таблицу 1.8. Количественная оценка проблем предприятия представлена в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Матрица проблемных полей и решений ООО «КАРМА»

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Охват рынка новой услугой	Координация и контроль конкретно своих функций	Уникальность концепции	Отсутствие службы доставки	Авторитарный стиль управления	Текущая кадры
Угрозы	Изменение законодательства	Проработка политики ресторана в условиях изменения законодательства и влияния факторов внешней политики			Разработка стиля управления с элементами демократического	Создание условий для уменьшения текучести кадров	
	Российское продовольственное эмбарго						
	Ограничение посадочных мест	Создание службы доставки ресторана «КАРМА» и охват рынка новой услугой					
Возможности	Профицит спроса						
	Требование потребителей доставлять						
	Отсутствие службы доставки						

Таблица 1.10 Количественная оценка проблем ООО «КАРМА»

	В баллах
Проблема	Оценка
Создание службы доставки ресторана «КАРМА» и охват рынка новой услугой	49
Проработка политики ресторана в условиях изменения законодательства и влияния факторов внешней политики	14
Разработка стиля управления с элементами демократического	6
Создание условий для уменьшения текучести кадров	6

По результатам таблицы 1.10 видно, что наибольшее количество баллов приходится на проблему создания службы доставки ресторана «КАРМА» и охват рынка новой услугой. Решив эту проблему, мы сможем избавиться от угрозы ограничения посадочных мест и воспользоваться возможностью профицита спроса, которые могут повлиять на переход клиентов к конкурентам. Так же эта проблема разрешает вопрос с требованием потребителей доставлять азиатскую кухню домой или на работу. Проблема значима для компании и поэтому необходимо ее решить.

Вывод по первой главе.

Из проведенного стратегического анализа можно сделать вывод о том, что у ресторана «КАРМА», как у любого нормального предприятия, есть определенные плюсы и минусы. Каждый плюс всегда может превратиться в минус, равно, как и любой минус может стать плюсом. В такой ситуации компании необходимо концентрироваться на решении, которое является самым важным и может решить сразу несколько прилегающих проблем. В данном случае это создание службы доставки, которая выведет нас на новый рынок, поможет найти компромисс между профицитом спроса и ограничением посадочных мест, еще больше взаимодействовать с клиентами, еще выгоднее подчеркнуть уникальность своей концепции и максимально использовать свои возможности. Также необходимо максимально отдаляться от возникающих угроз, например, изменение законодательства за счет возможности продавать никотиновые кальяны, которые пользуются большей популярностью, на вынос. Что касается слабых сторон, их нужно ликвидировать, к примеру, создавать новый стиль управления.

## ГЛАВА 2 МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

### 2.1 Теория, методы, международный и отечественный опыт стратегического развития предприятия

Назначение обзора теории состоит в изучении международного и отечественного опыта, выявлении положительных и отрицательных моментов и изучении возможности применения в конкретной ситуации на конкретном предприятии. Изучение опыта позволит предприятию найти иные подходы к решению проблем, более эффективные, чем ранее используемые. Также он позволит на примере других предприятий убедиться в целесообразности использования и в возможных последствиях применения.

Для обеспечения стабильной работы в будущем, каждая организация должна иметь четко определенные цели. Это требует от руководителей понимания сущности стратегий, использование приемов и методов стратегического управления, разработки стратегических планов. Отсюда, стратегия должна изменяться и приспосабливаться к изменению условий внешней и внутренней среды.

Стратегия предприятия представляет собой систему мероприятий, которая рассчитана на перспективу и обеспечивает достижение конкурентных целей, путем координации и распределения ресурсов предприятия. Стратегия определяет, куда организация желает идти, для достижения своей цели и выполнения своей миссии. Она создает ограничения, отражающие особенности и направления деятельности организации. Выбор осуществляется по таким показателям, как: продукты и услуги, производимые и осуществляемые организацией, их объем и номенклатура, оборот капитала, размещение средств: рынки сбыта и ресурсы, возможности роста [10].

В нашей стране при осуществлении реформы возникает проблема выработки такой хозяйственной политики и стратегий, которые позволяют организации

поддерживать конкурентоспособность в обозримой перспективе. Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. И сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

На практике, те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что расплескивают свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходима целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Другими словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

В последнее время возросло значение стратегического поведения, позволяющего организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. Все предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в самой фирме, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволила бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса. А также появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное

получение и распространение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления [11].

Однако стратегии, единой для всех фирм и организаций не существует, так же как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

Но существует ряд обобщенных принципов выработки стратегии поведения фирмы и осуществления стратегического управления.

Стратегическое управление является управлением организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как на основу организации. Оно ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности и в результате позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, однако, в действиях организаций можно наблюдать отсутствие стратегии, что и приводит их зачастую к поражению в рыночной борьбе [12].

В задачи стратегического управления входят:

- обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия;
- учет влияния внешней среды;
- выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера;

- оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;

- формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

Отсутствие стратегического управления выражается, прежде всего, в следующих двух формах:

1) Организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение вообще не будет меняться или в нем не будет происходить качественных изменений. Предпринимается попытка составить долгосрочные планы, в которых предпринимается, что и когда делать в достаточно долгосрочной перспективе, либо найти в исходный период решение на многие годы вперед. Видение долгосрочной перспективы - очень важная составляющая стратегического управления. Но это не означает экстраполяции существующей практики и существующего состояния на долгие годы.

Стратегическое управление в каждый данный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем. Учитывая то, что окружение и условия жизни организации будут меняться.

2) При нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе оказывается, что организация не может достичь целей, так как их достижение целиком и полностью зависит от желаний и потребностей клиентов, а также от поведения конкурентов.

В общем смысле, стратегическое управление представляет симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента вести организацию к стратегическим целям. Высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающих связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также

реализацию текущих планов. И, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения целей.

Для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, необходимы огромные усилия и большие затраты. Требуется создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отличается от разработки долгосрочных планов, обязательных для исполнения, в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким и реагировать на любые изменения внутри и вне организации. А для этого требуется гораздо больше затрат. Службы маркетинга, общественных отношений приобретают исключительную значимость и требуют значительных затрат [13].

Анализ стратегического управления с точки зрения мирового опыта в международном предпринимательстве позволяет сказать, что на сегодняшний день стратегический менеджмент представляет собой довольно большой системный комплекс различных методологических и прикладных знаний, помогающих изучать международную среду, в которой осуществляют международную бизнес-деятельность многочисленные бизнес субъекты. Они выбирают международную рыночную стратегию для удовлетворения нужд потребителя и повышения собственной прибыли.

Поведение бизнес структуры (участницы международного бизнеса) строится как равнодействующая наиболее полного учета условий внешней и внутренней среды бизнеса [14]. Международная предпринимательская деятельность воздействует на национальный бизнес, а через него на национальную экономику; одновременно международный бизнес оказывает серьезное и усиливающееся влияние на мировое хозяйство. Направленность и интенсивность такого разностороннего и разнообразного воздействия во многом predeterminedены тенденциями и характеристиками развития международных бизнес отношений и организационно-правовыми формами международного бизнеса. Последнее прямо увязывается с различными формами бизнеса, ориентированными на стратегическое управление.



Национальные традиции, особенности экономики, менталитет, природная база, уровень культуры, стартовые условия вхождения в мировое сообщество и прочее вызывают отклонение от «стандартного» результата, создают национальное своеобразие. Игнорирование их недопустимо в решениях и операциях международного масштаба. Поэтому так важен аспект адаптации типового комплекса международного стратегического управления к национальным условиям конкретной страны, к особенностям конкретной экономики, в особенности России.

В качестве основных положений системного подхода к формированию адаптивного стратегического управления принимаются следующие:

- растущая интеграция России с мировым сообществом,
- выход отечественных субъектов на зарубежные рынки,
- развитие новых форм международного бизнеса,
- конкурентная борьба на мировых рынках.

Для создания комплексной системы стратегического управления имеется возможность развития ряда важных методологических положений для условий российской экономики.

1) На сегодняшний день международное стратегическое управление является важнейшим инструментом эффективной деятельности на зарубежных рынках. Очевидна его роль и значение в формировании и развитии мирохозяйственных связей, как отдельного предприятия (компании), региона, так и целой страны.

2) Субъекты национальной экономики разных уровней (страна, регион, фирма), осуществляющие многообразную внешнеэкономическую деятельность, отличаются стремлением закрепиться на мировых товарных рынках и извлечь максимум валютной выручки в долгосрочной перспективе. Очевидно, что стратегии управления должны быть не только стандартными, но и весьма гибкими, отражающими специфику международной среды рынков.

Зачастую хозяйственная деятельность предприятий сводится к практике использования стандартизированной модели стратегического управления. Такой

подход, реализуемый в первую очередь американскими и английскими компаниями, ориентируется главным образом на систематизацию маркетинговой активности на всех рынках. Хорошо известно, что стандартизация (модель стратегического управления) обеспечивает следующие безусловные преимущества: снижение затрат на производство и продвижение продукции; удлинение жизненного цикла товара; распределение риска между разными рынками; усиление конкурентных преимуществ компании в результате разработки дифференцированной ценовой и рекламной стратегий фирмы.

Несмотря на преимущества стандартизации, многие компании при выходе на внешний рынок считают необходимостью модифицировать бизнес-концепцию. При этом количество вносимых изменений увязывается с типом товаров, продукции, особенностями окружающей среды бизнеса, а также планируемой руководством фирмы степенью интенсивности и глубины проникновения на данный рынок [15].

3) Стратегическое управление в РФ представляет систему мероприятий по воздействию субъекта (страна, регион, фирма) на рыночную среду.

4) Функции стратегического менеджмента (анализ, планирование, организация, учет и контроль) представляют собой цикл управления деятельностью и рассматриваются, как адаптация управляемой системы на микроэкономическом уровне, мезо- и макроэкономическом уровнях.

5) Цикл стратегического управления деятельностью предполагает применение организационных структур управления на федеральном, региональном уровнях и на уровне фирмы.

6) Применение адаптированных систем стратегического управления при ведении международного бизнеса российскими компаниями облегчает координацию в международном масштабе, позволяет избежать грубых ошибок, а также объяснять и прогнозировать общее направление изменений.

В современной российской экономике существуют три аспекта, в которых необходимо стратегическое управление:

- ♦ микроаспект, когда участником бизнеса является конкретная фирма;
- ♦ мезоаспект – регион, отрасли или разветвленная корпорация, охватывающая большую группу предприятий;
- ♦ макроаспект – страна, где определяются основные условия функционирования всей хозяйственной системы.

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что «отцами» стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Игорь Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно, для процедур разработки стратегии роста крупных компаний. Кроме того, книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия»[16] многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования.

Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [17]. Любой бизнес, любая фирма ориентирована на рост. Логично: вряд ли кто-нибудь будет ставить своей целью дегривацию – для этого никаких целенаправленных усилий прикладывать не надо. Соответственно, как бы ни сложились обстоятельства – как внешние, так и внутренние, – любая фирма, пока она существует, направлена на рост бизнеса. Иначе ни владельцы бизнеса, ни персонал не будут мотивированы на какую-либо деятельность. Что такое рост и в чем он может выражаться? Это может быть рост компании, численности персонала. Рост объема продаж. Рост прибыли. Или рост доли рынка. В любом случае, речь идет об улучшении позиций компании – какие бы показатели мы ни выбрали для его описания.

Растить фирма может по-разному. Принято выделять три основных направления роста:

- Органический рост - фирма растет преимущественно за счет своих внутренних возможностей.

- Интегративный рост - фирма растет "вверх" и "вниз" в рамках производственной цепочки или осуществляет горизонтальную интеграцию, преимущественно за счет внешних приобретений.

- Диверсификационный рост - фирма использует возможности за пределами своего основного вида деятельности.

Это все, конечно, хорошо, но вот как фирме понять, в каком направлении лучше развиваться? Понятно, что ответ на этот вопрос будет зависеть от состояния как внутренней, так и внешней среды предприятия. Для стратегического анализа и выбора стратегии роста используется матрица Ансоффа.

Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Данная матрица Ансоффа представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом. Матрица Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

Игорь Ансофф - математик, родившийся в России, но эмигрировавший в США в возрасте 19 лет. Получив ученую степень в области прикладной математики, он нашел применение математическим инструментам в бизнесе. В начале 50-х он начал работать в корпорации Rand в области стратегического планирования, позднее перешел в корпорацию Lockheed, где впоследствии дошел до позиции вице-президента по планированию. Матрица Ансоффа была разработана им именно в этот период, как прикладной математический инструмент стратегического анализа. Впервые она была опубликована в Harvard Business

Review (сен/окт 1957), позднее она была описана в монографии "Корпоративная стратегия" (1965). С тех пор матрица Ансоффа остается одним из наиболее известных и популярных прикладных инструментов стратегического планирования.

Матрица Ансоффа (матрица роста товара-рынка) – аналитический инструмент стратегического планирования, позволяющий выбрать одну из возможных типовых стратегий маркетинга.

Идея матрицы заключается в том, что должна существовать взаимосвязь между существующими и будущими продуктами компании и рынками, на которых она работает. Любая отрасль предполагает очень широкий выбор продуктов, которые можно производить и рынков, на которых можно работать, поэтому компания имеет большой выбор направлений роста. Компании необходимо определить свое текущее положение в отрасли и выбрать направление своего роста, которое обеспечивало бы в будущем наиболее конкурентоспособную позицию для нее. Далее рассмотрим структуру матрицы (таблица 2.1 (Матрица Ансоффа)).

Таблица 2.1 – Матрица Ансоффа

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

Матрица Ансоффа представляет собой квадрат, сформированный по двум осям: горизонтальная ось матрицы – продукты компании, которые подразделяются на существующие и новые; вертикальная ось матрицы – рынки компании, которые так же подразделяются на существующие и новые.

На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта.

Матрица Ансоффа показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генетических (родовых) стратегий. Возможны четыре широкие альтернативы:

- **проникновение на рынок** – увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции;
- **освоение рынка** – внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции;
- **разработка продукта** — разработка новой продукции для обслуживания старых рынков;
- **диверсификация** — разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков.

Стратегия проникновения на рынок (существующий продукт - существующий рынок)

Увеличение проникновения на рынок – это простая и наиболее очевидная стратегия для большинства компаний. Они уже присутствуют на рынке, их главная цель – увеличить продажи. Основным инструментом здесь выступает повышение конкурентоспособности продуктов, поэтому главное внимание в этой стратегии должно быть направлено на повышение эффективности бизнес-процессов, за счет можно увеличить как потребление продуктов существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов. Возможными источниками роста могут быть:

- увеличение доли рынка;
- увеличение частоты использования продукта (в т.ч. за счет программ лояльности);
- увеличение количества неиспользования продукта;
- открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей.

Основной целью этой стратегии является увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции. Под этим подразумевается

разработка мер, направленных на усиление существующих стержневых компетенций или на создание новых. Такие меры призваны улучшить качество обслуживания или качество продукта и вместе с этим повысить репутацию компании, выделяя ее среди конкурентов. При разработке компетенции можно сделать акцент на увеличении производительности, чтобы получить затраты ниже уровня затрат конкурентов. Проникновение на зрелые или угасающие рынки сложнее, чем на рынки, находящиеся в стадии роста. Если рынок угасает, компания может рассмотреть возможность выхода с рынка и переноса ресурсов на более прибыльные рынки. Если на рынках компании наблюдаются признаки насыщения, она может изучить возможности новых направлений для своего развития.

Стратегия расширения рынка (существующий продукт – новый рынок)

Эта стратегия является вторым возможным решением, в рамках которого компании пытаются адаптировать свои существующие продукты для новых рынков. Для этого необходимо определить новых потенциальных потребителей существующих продуктов. Компании, чьи компетенции в области маркетинга достаточно эффективны, чтобы быть ключевой движущей силой развития, могут успешно пойти этим путем за счет географического расширения рынка; использования новых каналов дистрибуции; поиска новых сегментов рынка, которые пока не являются потребителями этой товарной группы.

Освоение рынка связано со вступлением на новые рынки или новые сегменты старых рынков с использованием существующей продукции. Основой вхождения на новые рынки является усиление существующих компетенций, а также создание новых компетенций. Чтобы проникнуть на новые сегменты существующих рынков, иногда необходимо разработать новые компетенции, которые будут обслуживать специфические запросы покупателей этих сегментов.

Интернационализация и глобализация – яркий пример того, как можно разрабатывать уже существующие рынки. Проникая на международные рынки,

компания должна создавать новые компетенции, чтобы успешно справляться с языковыми и культурными проблемами, вопросами сбыта и т.п.

Основной риск, связанный с освоением нового рынка, заключается в том, что у компании может не хватить практики и опыта деятельности на новых рынках.

Стратегия развития продукта (новый продукт - существующий рынок)

Третьим возможным путем роста является предложение на существующем рынке продуктов, имеющих характеристики, обновленные таким образом, чтобы улучшить их соответствие рынку. Этот путь наиболее предпочтителен для тех компаний, чьи ключевые компетенции лежат в области технологий и технического развития. Возможности для роста основываются на: добавление новых свойств, продукта или продукта с повышенным качеством, в т.ч. репозиционирование продуктов расширение продуктовой линейки (в т.ч. за счет новых вариантов предложения существующих продуктов); разработка нового поколения продуктов; разработка принципиально новых продуктов.

Разработка продукта означает создание новых товаров для существующих рынков. Цели данного направления, как и предыдущих, – привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить рыночную долю. Разработка нового продукта может происходить на базе имеющихся компетенций или потребовать создания новых (таких, которые могут понадобиться для научных исследований).

Разработка продукта имеет свои преимущества, так как у компании уже есть опыт работы с покупателями на существующем рынке. Сегодня, когда жизнь продукта очень коротка, возможности его развития становятся важной стороной стратегического направления многих организаций.

Стратегия диверсификации (новый продукт - новый рынок)

Последняя из возможных стратегий является наиболее рискованной для компании, т.к. подразумевает выход на принципиально новую территорию для нее. Ее выбор оправдан в случаях, когда: компания не видит возможностей достижения своих целей, оставаясь в рамках первых трех стратегий; новое



направление деятельности обещает быть намного прибыльнее, чем развитие существующих; когда имеющейся информации недостаточно, чтобы быть уверенным в стабильности существующего бизнеса; развитие нового направления не требует серьезных инвестиций.

Диверсификация – это развитие компании с помощью новой продукции и новых рынков. В условиях, когда современные рынки быстро насыщаются, а жизненный цикл продукта измеряется крайне коротким отрезком времени, диверсификация является неплохой альтернативой. Она может привести к эффекту синергизма и способствовать распределению риска за счет увеличения портфеля продуктов и рынков.

Диверсификация может иметь одну из следующих форм.

Горизонтальная – фирма остается в рамках существующего внешнего окружения, ее новое направление деятельности дополняет существующие направления бизнеса, что позволяет использовать эффект синергии за счет использования существующих каналов дистрибуции, продвижения и других инструментов маркетинга.

Вертикальная – деятельность компании выходит на предшествующую или следующую стадию производства или продажи существующих продуктов компании. При этом компания может выиграть за счет повышения экономической эффективности, но увеличивает собственные риски.

Концентрическая – развитие существующей продуктовой линейки за счет включения близких к ней продуктов, имеющих технологические или маркетинговые отличия от существующих, но ориентированные на новых клиентов. Эта стратегия дает экономические преимущества одновременно со снижением риска.

Конгломератная – новое направление деятельности компании никак не связано с существующими.

В западной литературе приводится примерно следующая оценка затрат и вероятности успеха в зависимости от стратегии фирмы (Таблица 2.2.) [12]:

Таблица 2.2 – Оценка затрат и вероятность успеха в зависимости от стратегии фирмы

стратегия	затраты	вероятность успеха
Проникновение	~	50%
Расширение рынка	x4 раза	20%
Развитие продукта	x8 раз	33%
диверсификация	x12-16 раз	5%

Фактические затраты и риски могут отличаться от показателей, приведенных в таблице, и устанавливаются экспертным путем.

При проведении стратегического анализа по матрице И. Ансоффа стратегии рассматриваются в порядке возрастания затратности и рискованности их осуществления.

При выборе стратегии руководствуются расчетами по формуле:

Прогноз продаж = (Потенциально возможный объем продаж \* Величина достижения потенциально возможного объема продаж) + (Достигнутый реальный объем продаж \* Величина вероятности сохранения достигнутого реального объема продаж).

Анализируя 4 предыдущих альтернатив развития рынка, можно выделить 3 основные стратегии:

1. Интенсивный рост (1,2,3 квадраты) оправдан в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам.

Три основные разновидности возможностей интенсивного роста:

Более глубокое проникновение на рынок заключается в изыскании фирмой путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга. Для этого можно: а) стимулировать нынешних потребителей на увеличение числа покупок товара; б) попытаться привлечь к себе потребителей конкурентов; в) попытаться привлечь новых потенциальных потребителей.

Расширение границ рынка заключается в попытках фирмы увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки. Для этого можно: а) начать распространение своего товара на новых географических рынках (региональных, общенациональных или международных), где он раньше не распространялся; б) сделать товар привлекательным для новых сегментов рынка потребителей, придав ему соответствующие черты.

Разработка (совершенствование) товара заключается в попытках фирмы увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков. Для этого можно: а) создать новые, отличные от прежних товары для данного рынка.

2. Интеграционный рост оправдан в тех случаях, когда у сферы деятельности прочные позиции и/или когда фирма может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали.

Интеграция назад (регрессивная) заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков.

Интеграция вперед (прогрессивная) заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения.

Горизонтальная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов.

3. Диверсификационный рост (4 квадрат) оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Диверсификация не означает, что фирме следует хвататься за любую подвернувшуюся возможность. Компания должна выявить для себя направления, где найдет применение накопленный ею опыт, или направления, которые будут содействовать устранению имеющихся у нее ныне недостатков. Существует три разновидности диверсификации:

Концентрическая диверсификация, т.е. пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы. Как правило, эти товары будут привлекать внимание новых классов клиентов.

Горизонтальная диверсификация, т.е. пополнение своего ассортимента изделиями, которые никоим образом не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызвать интерес существующей клиентуры.

Конгломератная диверсификация, т.е. пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам.

2.2. Анализ возможностей применения международного и отечественного опыта в деятельности ООО "Кама".

Исходя из приведенных в п 2.1.анализов существующих стратегий управления мы можем выбрать подходящую нам стратегию для ООО «Кама».

Проанализировав матрицу Ансоффа, представленную ниже (таблица 2.2), с уверенностью можем сказать, что для ООО «Кама» наиболее эффективна будет стратегия расширение рынка (существующий продукт – новый рынок).

Таблица 2.2 – Матрица Ансоффа

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

Выбор данной стратегии связан с тем, что в ресторане ограниченное количество мест и многим приходится брать еду «на вынос».

Создание такой службы, как служба доставки позволит укрепить ООО «Кама» на рынке ресторанного бизнеса и предоставит преимущество перед конкурентами.

Ни для кого, ни секрет, что мнение о домашней еде, что она лучше ресторанной, теряет свою популярность. Сейчас всё чаще люди уйти от «стояния у плиты», «потери времени на кухне» и всё больше посещают рестораны, кафе. Но и в это есть свои минусы, так как, когда ты приходишь с работы уставший и не всегда есть желание куда-то ехать, в таких случаях приходит на помощь служба доставки.

**Плюсы от службы доставки для гостей:**

- ◆ экономия времени;
- ◆ уверенность в заказанной еде;
- ◆ не нужно готовить совсем;
- ◆ разнообразие в пище;
- приемлемые цены;
- ◆ доставка в офисы бизнес-ланчей;
- ◆ приятные бонусы от ресторана (ароматические папочки, восточная атрибутика ресторана )

**Плюсы от службы доставки для ресторана:**

- ◆ выход на новый уровень;
- ◆ увеличение выручки;
- ◆ привлечение новых гостей;
- ◆ возникновение нового интереса у постоянных гостей;
- ◆ преимущество перед конкурентами;

Оценив приведенные плюсы можно сделать вывод, что выбранная стратегия «Расширение рынка», в виде создания службы доставки ресторана «Капша», поможет достичь поставленной нами цели увеличению системы продаж.

**Вывод по второй главе**

Как вы считаете, кто быстрее добьется своей намеченной цели – человек с картой и компасом, или тот, кто лишь абстрактно представляет себе направление движения? В современном обществе стратегию приравнивают к ненужному

общему документу, наравне с миссией и корпоративной политикой, которые зачем то нужны для организации. На самом деле стратегия необходима для того чтобы упорядочить ваше движение, чтобы вы ясно понимали куда и зачем вы движетесь и что вам понадобится в вашем пути. А так же поможет определить как далеко вы находитесь от своей цели.

Исходя из данной главы мы можем сделать вывод, что настоящая рабочая стратегия должна содержать 3 вещи:

1. указание конечной цели и маршрута;
2. средства, которые потребуются для ее достижения;
3. описание маршрута с указанием «конечных точек».

Эффективная организация – это организация, в которой в первую очередь имеется хорошая продуманная и работающая стратегия.

## ГЛАВА 3 ПРОЕКТ ПО СОЗДАНИЮ СЛУЖБЫ ДОСТАВКИ РЕСТОРАНА «KARMA»

### 3.1 Краткая характеристика проекта и условия его реализации

Идея проекта по доставке ресторана «KARMA» возникла исходя из того, что многие наши клиенты делают заказы «на вынос». Им приходится преодолевать, порой большие, расстояния для того, чтобы отведать именно нашей кухни, хранящей в себе многообразие малазийской, индийской, тайской, сингапурской и других кухонь. Бывает и так, что посетители стремятся именно за атмосферой ресторана: ароматами восточных благовоний, музыкой, интерьером, но все столики забронированы, в основном в выходные. Как исправить ситуацию не отпугнув гостей и получив при этом дополнительную прибыль? Мы нашли решение! Создать отдел по доставке и добавить в него некоторые элементы: арома-палочки или масла, диски с восточной музыкой и сувениры. Так же можно заказать кальян с собой, ведь это тоже одна из главных составляющих нашего ресторана. В яблоко заложат табак в правильных пропорциях, специализированный уголь прилагается. Можно отметить и то, что закон не запрещает продавать никотиновый кальян, который будет раскуриваться дома, а по отзывам он вкуснее. Мы сможем создать отдельный кабинет для принятия заказов на территории ресторана, готовку осуществляют повара с ресторанной кухни, расчет производится на кассе.

Описание продуктов (товаров, услуг) проекта:

- Качественные характеристики: мы постараемся сократить время на доставку, мы используем всегда свежие продукты, у нас большие порции, вежливое обслуживание.
- Наш проект находится на начальной стадии разработки.
- Функциональное назначение: организация общественного питания.

– Соответствие принятым стандартам и ГОСТам: весь ресторап. начиная с оборудования и заканчивая выпускаемой продукцией соответствует стандартам и ГОСТам.

– Новизна товара.

Сама по себе доставка новинкой не является, но включения в доставку атрибутов концепции ресторана в нашем городе еще не было

– В сравнении с аналогичными службами доставки, у нас достаточно большие порции, существует возможность заказа кальяна с собой, включены атрибуты концепции, чего нет ни в одной другой доставке Челябинска.

Анализ условий реализации проекта

На данном этапе фактически проводится предпроектный анализ рисков, оценка того, что может повлечь за собой тот или иной проект или предложение по изменению [18]. Анализ заинтересованных сторон помогает определить отношение всех реальных и потенциальных участников проекта, конкурентов. На основании него дается оценка целесообразности реализации проекта, а так же определяются мероприятия по взаимодействию со сторонами, которые имеют негативное отношение к проекту [19].

В таблице 3.1 перечислены стейкхолдеры проекта, их отношение к нему и мотивация.

Таблица 3.1 – Анализ заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)	Мотив (интерес)	Отношение к проекту
Директор	• получение конкурентного преимущества перед конкурентами;	Положительное
	• получение дохода от проекта.	Положительное
	• увеличение объема продаж в связи с успешной реализацией проекта;	Положительное



### Описание таблицы 3.1

Административный персонал (менеджеры, администраторы):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение заработной платы в случае увеличения объема продаж</li> <li>• освоение технологий интернет-маркетинга:</li> </ul>	<p>Положительное</p> <p>Положительное</p>
Официанты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• страх потерять рабочее место в связи открытием службы доставки;</li> <li>• рост заработной платы в случае увеличения клиентов и улучшения финансового положения компании</li> </ul>	<p>Отрицательное</p> <p>Положительное</p>
Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• удержанье доли рынка</li> </ul>	Отрицательное
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заказ любимой еды на дом</li> </ul>	Положительное
Руководитель проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение заработной платы;</li> <li>• ответственность за неудачи в процессе реализации проекта</li> </ul>	<p>Положительное</p> <p>Отрицательное</p>

Из таблицы 3.1 видно, что отрицательное отношение проекта встречается у руководителя проекта, официантов и конкурентов. Что касается последних, то на них мы не можем повлиять, и их реакция вполне естественна в подобной ситуации. Говоря о официантах, то их негативное отношение заключается в страхе потерять рабочие места в связи открытием службы доставки и люди перестанут ходить в ресторан. В таком случае, им следует объяснить, что открытие службы доставки только способствует привлечение новых клиентов, и это не повлияет на их трудоустройство.

Кроме того, в случае улучшения финансового положения в связи с успешной реализацией проекта, они могут рассчитывать на повышение заработной платы. Негативное отношение руководителя проекта заключается в том, что он является ответственным лицом за неудачную реализацию проекта. Важно понимать, что любая деятельность руководителя всегда идет рядом с риском, связанным с неопределенностью. Руководитель должен понимать, что вероятность неудачи есть всегда, но вероятность ее наступления можно значительно снизить, если

своевременно проводить анализ и контроль деятельности и вносить необходимые изменения.

### 3.2 Проектная заявка по созданию службы доставки для ресторана «Капма» и определение организационной структуры проекта

Проектная заявка или устав проекта – это основополагающий документ проекта. В ней документируются основные бизнес-потребности, текущее понимание потребностей заказчика, а так же продукта или услуги, которые необходимо создать в процессе реализации проекта [19].

Таблица 3.2 – Проектная заявка (устав) проекта

Название элемента проектной заявки	Краткие пояснения
Руководитель проекта	Менеджер
Исходная ситуация	В настоящее время ресторан «Капма» является уникальным рестораном в городе, благодаря своей необычной атмосфере и разнообразной кухней, но из-за ограниченного количества посадочных мест не всем удается посидеть и покушать там.
Цели	Открытие службы доставки.
Основные задачи	1. Анализ рынка доставок еды на дом. 2. Разработка плана приема и доставки еды. 3. Подбор персонала 4. Составление маркетинговой программы и ее реализации
Результат	1. Увеличение дохода от продаж услуг компании на 20% 2. Увеличение прибыли компании на 20%
Первичный анализ рисков	Возможны следующие риски при реализации проекта: 1. Выход за рамки бюджета 2. В связи с низким уровнем жизни населения услуга не будет пользоваться ожидаемым спросом

Окончание таблицы 3.2

Бюджет	Операционные расходы – 5 тыс. руб. Маркетинговые расходы – 200 тыс руб.
Сроки, вехи:	Вехи: 1. Закуп оборудования 01.01.17-01.03.17 2. Найм персонала 01.03.17-30.03.17 3. Подготовка документов 01.04.17-01.05.17 4. Издание рекламных материалов 01.04.17-01.05.17 5. Начало работы 01.05.17

### 3.3 План производства и планирование работ в проекте

Описание технологии производства продуктов (услуг):

– Последовательность выполнения операций:

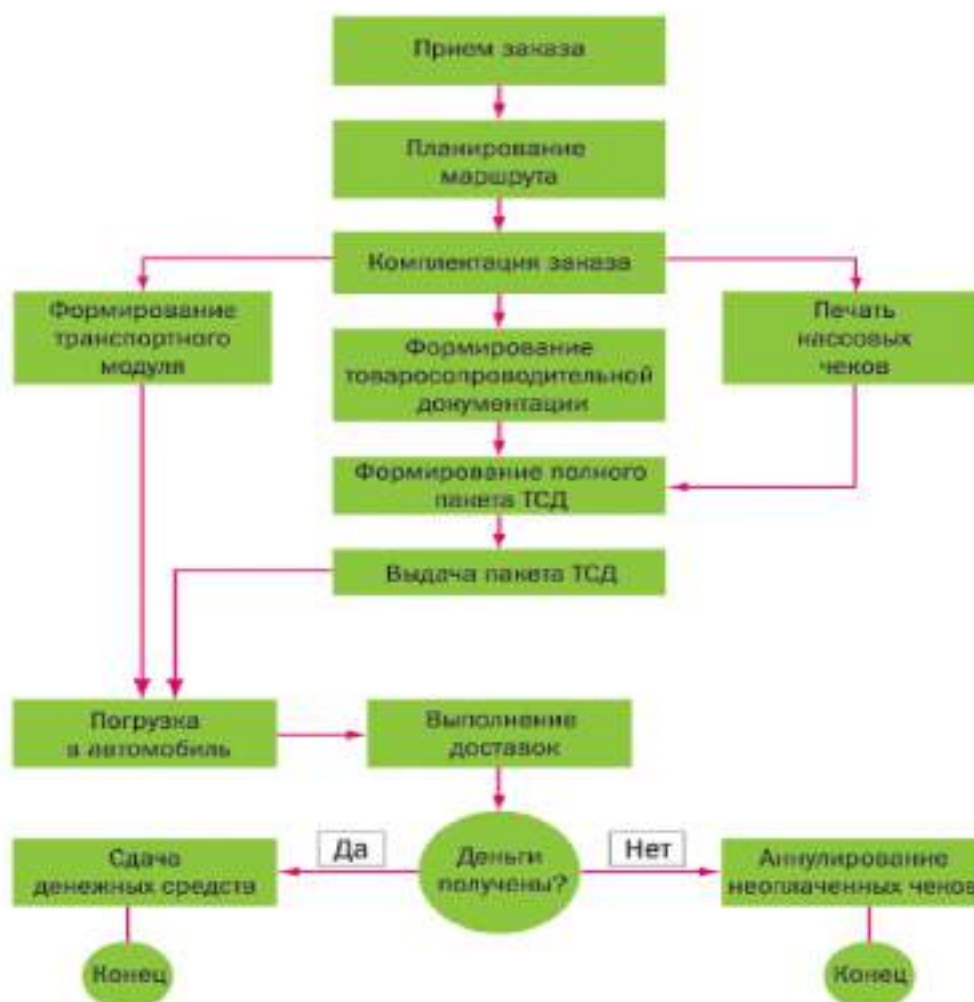


Рисунок 3.1 – последовательность выполнения операций

- Тип производства: массовое.
- Метод организации производства: непоточное.
- Структура производственного цикла:



Рисунок 3.2 – структура производственного цикла

- Схема технологического процесса:



Рисунок 3.3 – Схема технологического процесса

### Планирование работ в проекте

Основная цель планирования работ - получить временной график проекта с учетом взаимосвязей работ, сформулированных ранее ограничений и условий. На основе временного графика с учетом оценки ресурсов далее будет выполняться бюджетирование проекта и оценка его экономической эффективности.

Планирование сроков проекта сделаем с использованием диаграммы Ганта. Данный вид диаграммы представляет собой столбчатую диаграмму, которая используется для иллюстрации последовательности действий в процессе реализации проекта [20]. Она наглядно показывает структуру каждого этапа проекта и их длительность. Согласно составленному плану с использованием диаграммы Ганта (рис.3.3), (табл. 3.3) подготовительные процедуры проекта составят 4 месяца, а запуск службы доставки с 1 мая 2017

Таблица 3.3 Планирование сроков проекта с использованием диаграммы Ганта

№ этап а	Наименование этапа	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания
1	Закуп оборудования	59	01.01.17	28.02.17
2	Найм персонала	30	01.03.17	30.03.17
3	Подготовка документов	30	01.04.17	01.05.17
4	Издание рекламных материалов	30	01.04.17	01.05.17
5	Начало работы	0	01.05.17	01.05.17

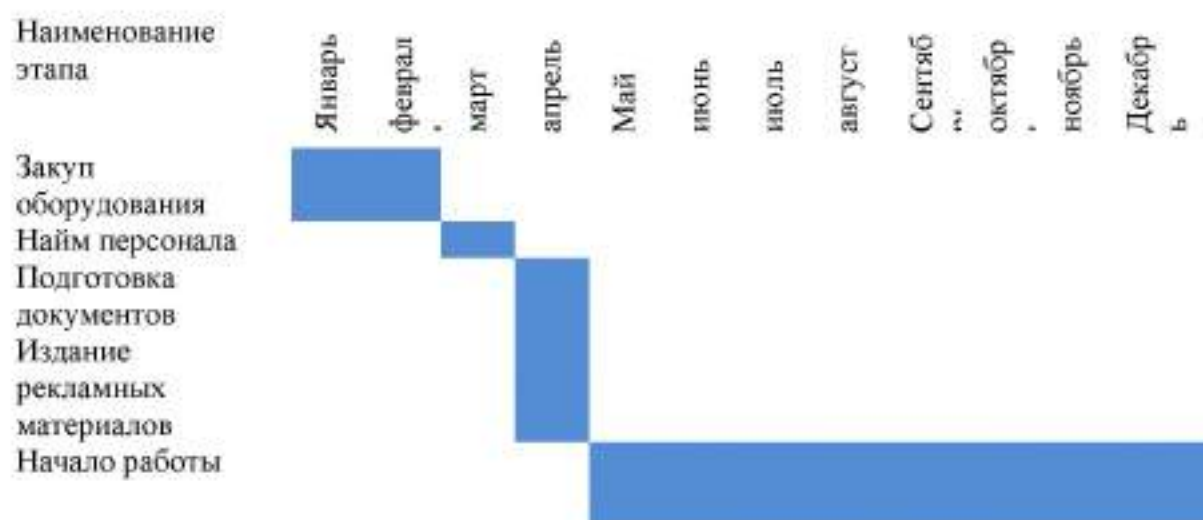


Рисунок 3.3 Диаграмма Ганта.

При появлении новой услуги в ресторане, нужно уделить внимание рекламе и донесению информации до потребителей.

Чтобы дать рекламу доставке еды ресторана «KARMA», мы будем использовать:

- выдачу карточек постоянного клиента;
- рекламу в журналах и листовках нашей сети «Рестостар»;
- акции на Интернет-ресурсах «Time Open» и «Biglion»;
- акции в социальных сетях.

Тираж журналов нашей сети 10000 шт., поэтому ознакомиться с новой услугой смогут большинство гостей – посетителей ресторанов сети «Рестостар». Социальными сетями и интернет ресурсами так же пользуются большинство людей, которые смогут увидеть рекламу.

### 3.4 Оценка экономической эффективности проекта

Экономическая эффективность проекта – категория, отражающая соответствие инвестиционного проекта целям и интересам его участников. Обычно рекомендуется оценивать следующие виды эффективности инвестиционного проекта:

1. Эффективность проекта в целом. Подобная оценка обычно производится с коммерческой и общественной позиций, причем оба вида эффективности рассматриваются с точки зрения единственного участника, реализующего проект за счет собственных средств. Цель оценки эффективности проекта в целом заключается в определении потенциальной привлекательности проекта для возможных участников, а также в поиске возможных источников финансирования подобного проекта [21]. В нашем случае мы будем говорить только о коммерческой эффективности.

2. Эффективность участия в проекте. Участниками проекта могут быть как организации, реализующие проект, так и банки, чьи средства используются для финансирования проекта. Также к участникам могут быть отнесены лизинговые компании, предоставляющие оборудование для проекта.

В нашем случае оцениваться будет коммерческая эффективность проекта в целом, так как объектом исследования данного дипломного проекта является ресторан «Капта».

Расчет коммерческой эффективности обычно включает следующие этапы:

1. Идентификация класса инвестиционного проекта и выбор метода оценки. В первом случае речь идет о том, учитывается ли временная стоимость денег, а во втором – определение, за счет чего финансируется проект. В данном проекте стоимость денег во времени или дисконтирование будет учитываться. Финансирование проекта осуществляется только с помощью привлечения собственного капитала предприятия.

2. Прогнозирование денежного потока по проекту. Денежный поток – это разница между доходами и расходами проекта. В качестве доходов могут выступать: выручка от предоставления услуг, поступления от продажи внешних активов, привлечение кредитов, операционные доходы и т.д. В качестве расходов обычно рассматриваются: заработную плату персонала с отчислениями на социальные взносы, налоги, приобретение основных средств и нематериальных активов, выплаты процентов по кредитам, платежи за энергию и т.д.[21]. В

данном проекте приток денежных средств будет осуществляться за счет выручки ресторана, а в качестве оттока будут выступать операционные затраты, необходимые для осуществления основной деятельности предприятия в рамках проекта.

3. Определение ставки дисконтирования денежных потоков. Ставка дисконтирования будет рассчитана с учетом того, что структуру капитала финансирующего проект, 100% составляют собственные средства предприятия.

4. Расчет экономической эффективности проекта. Для оценки экономической эффективности проекта используются следующие показатели: чистая текущая стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR), дисконтированный срок окупаемости (DPP).

При определении эффективности проекта используется такое понятие, как срок жизни проекта. Срок жизни проекта – это период, в течение которого отдача от вложенных средств (например, результат от осуществления капитальных вложений) представляется значимым для инвестора. Срок жизни проекта может определяться сроком действия договоров между сторонами-участниками проекта, сроком службы основного оборудования, среднотраслевыми сроками окупаемости аналогичных проектов и т.д. [22]. Для данного проекта главным фактором в определении срока жизни проекта является позиция директора предприятия, согласно которой проект должен окупиться за первый год. Исходя из этого факта, основные параметры и показатели проекта будут рассматриваться в рамках года.

С целью упрощения расчетов в качестве периода будет использоваться квартал. Денежные потоки и ставки дисконтирования будут привязываться к кварталу.

Далее рассчитаем потребность в финансировании проекта по введению в ресторан службы доставки.



Таблица 3.4 Расчет потребности в финансировании

Статья затрат	Стоимость руб.	Поставщик
<b>Инвестиционные (одновременные) затраты</b>		
Отделка складского помещения под кабинет	40000	ООО «Вавилон»
Электро-монтажные работы	10000	ООО «Вавилон»
Оборудование	40000	ООО «М-Видео»
Мебель	20000	ООО «CASTORAMA»
Настройка оборудования	5000	ООО «Престиж»
<b>Итого инвестиционных затрат</b>	<b>115000</b>	
<b>Предварительные операционные затраты подготовительного периода</b>		
Канцелярские товары	5000	ИП «Школьник»
Содержание и обслуживание помещений	5000	ООО «Престиж»
Заработная плата сотрудников	50000	
<b>Итого операционных затрат</b>	<b>60000</b>	
<b>Итого потребность</b>	<b>175000</b>	

Прогноз доходов от службы доставки представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Ожидаемые денежные поступления от реализации службы доставки ресторана «Катма»

Наименование показателей	Ед. изм	Периоды (по месяцам)			Итого за год
		1, 2, 3, 4	5, 6, 7, 8	9, 10, 11, 12	
<b>Салаты</b>					
Объем продаж	Ед	400	400	400	3600
Цена за ед., руб	Руб.	350	350	350	
<b>Выручка от продаж, тыс.руб.</b>	<b>Руб.</b>	<b>140000</b>	<b>140000</b>	<b>140000</b>	<b>420000</b>
<b>Супы</b>					
Объем продаж	Ед	350	300	350	3150
Цена за ед., руб	Руб.	300	300	300	

Продолжение таблицы 3.5

Выручка от продаж, тыс. руб.	Руб.	122500	105000	122500	350000
<b>Лепешки</b>					
Объем продаж	Ед.	500	450	500	4350
Цена за ед., руб.	Руб.	130	130	130	
Выручка от продаж, тыс. руб.	Руб.	65000	58500	65000	188500
<b>Закуски</b>					
Объем продаж	Ед.	350	300	350	3150
Цена за ед., руб.	Руб.	350	350	350	
Выручка от продаж, тыс. руб.	Руб.	122500	105000	122500	350000
<b>Рис</b>					
Объем продаж	Ед.	450	450	450	3900
Цена за ед., руб.	Руб.	300	300	300	
Выручка от продаж, тыс. руб.	Руб.	135000	120000	135000	390000
<b>Ланша</b>					
Объем продаж	Ед.	450	400	450	3900
Цена за ед., руб.	Руб.	300	300	300	
Выручка от продаж, тыс. руб.	Руб.	135000	120000	135000	390000
<b>Мясо</b>					
Объем продаж	Ед.	400	300	300	3000
Цена за ед., руб.	Руб.	650	650	650	
Выручка от продаж, тыс. руб.	Руб.	260000	195000	195000	650000
<b>Родлы</b>					
Объем продаж	Ед.	500	500	500	4500
Цена за ед., руб.	Руб.	350	350	350	
Выручка от продаж, тыс. руб.	Руб.	175000	175000	175000	525000
<b>Десерты</b>					
Объем продаж	Ед.	200	130	150	1440
Цена за ед., руб.	Руб.	200	200	200	
Выручка от продаж, тыс. руб.	Руб.	40000	26000	30000	96000
<b>Плитки алкогольные</b>					
Объем продаж	Ед.	400	250	300	28500
Цена за ед., руб.	Руб.	500	500	500	
Выручка от продаж, тыс. руб.	Руб.	200000	125000	150000	475000
<b>Плитки безалкогольные</b>					
Объем продаж	Ед.	500	400	350	3750
Цена за ед., руб.	Руб.	130	130	130	

Окончание таблицы 3.5

Выручка от продаж, тыс. руб.	Руб.	65000	52000	45500	162500
<b>Кальян в среднем</b>					
Объем продаж	Ед.	400	300	400	3600
Цена за ед., руб.	Руб.	400	300	300	
Выручка от продаж, тыс. руб.	Руб.	160000	90000	160000	410000
<b>Всего: выручка от продаж</b>	Руб.	1620000	1311500	1475500	4407000

Формирование отчета о движении денежных средств:

Таблица 3.6 – Виды потоков денежных средств, тыс. руб.

Поток	Элементы	Значения, руб.
Операционный	Приток	4407000
	Отток	3068966,8
Инвестиционный	Приток	-
	Отток	-
Финансовый	Приток	175000
	Отток	-

Обоснование экономической эффективности проекта.

Ставка дисконтирования используется для определения стоимости будущих денежных поступлений с позиции текущего момента[23]. Поскольку для финансирования проекта будет использоваться собственный капитал предприятия, то для определения ставки дисконтирования будет использоваться следующая формула:

$$E = a + b + c, \quad (1)$$

где:  $a$  – безрисковая номинальная доходность (альтернативная), %\$

$b$  – уровень инфляции, %;

$c$  – учёт рисков проекта, % [24].

В качестве безрисковой доходности возьмем уровень депозитов для юридических лиц по банкам входящим в первую десятку по рейтингу ЦБ РФ – 10% (по срокам депозитов более года).

Уровень инфляции оценим в 8%, а величину риска определим в 2%. Тогда величина ставки дисконтирования за год составит 20%, так как  $10+8+2=20$ .

Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора) определяется по формуле

$$k_t = \frac{1}{(1+e)^t}, \quad (2)$$

где  $e$  – норма дисконта, доли;

$t = 0, 1, 2, \dots$  – номер периода.

Однако поскольку в качестве периода был выбран квартал, необходимо определить ставку за период (то есть перевести годовую ставку дисконтирования в квартальную) по формуле:

$$E_{\text{период}} = \sqrt[p]{1+e_{\text{год}}} - 1, \quad (3)$$

где  $p$  – количество периодов в году

$e_{\text{год}}$  – годовая ставка дисконтирования.

Тогда ставка за период будет равна (формула 4):

$$E_{\text{период}} = \sqrt[4]{1+0.20} - 1 = 0.0466 \quad (4)$$

Перед расчетом эффективности, поясним показатели и принципы их расчета. Важнейшим показателем эффективности инвестиционного проекта является чистая текущая стоимость (другие названия ЧТС – интегральный экономический эффект, чистая текущая приведенная стоимость, чистый дисконтированный доход, Net Present Value, NPV) – накопленный дисконтированный эффект за расчетный период [25]. Сразу нужно отметить что часто под NPV понимается эффект за все периоды анализа (то есть уже суммарный эффект), в то время как

ЧТС рассматривается по периодам (на основе накопительных вычислений). Поэтому в процессе анализа будем придерживаться выбранной терминологии.

Индекс доходности дисконтированных инвестиций (другие названия - ИДД, рентабельность инвестиций, Profitability Index, PI) - отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. ИДД равен увеличенному на единицу отношению NPV к накопленному дисконтированному объему инвестиций [25].

При расчете ИДД могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных 70 фондов, либо только первоначальные капитальные вложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию. В этом случае соответствующие показатели будут иметь различные значения [24].

В наиболее распространенном случае проектов, начинающихся с (инвестиционных) затрат и имеющих положительное значение чистых денежных поступлений применяется внутренняя норма доходности (другие названия - ВНД, внутренняя норма дисконта, внутренняя норма прибыли, внутренний коэффициент эффективности, Internal Rate of Return, IRR). Внутренняя норма доходности - ставка дисконтирования, при которой NPV проекта становится равным нулю [21].

Период окупаемости. Метод расчета срока окупаемости (PP) инвестиций состоит в определении того срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций. Если сформулировать суть этого метода более точно, то он предполагает вычисление того периода, за который кумулятивная сумма (сумма нарастающим итогом) денежных поступлений сравнивается с суммой первоначальных инвестиций. При оценке экономической эффективности мы будем использовать дисконтированный срок окупаемости (DPP) инвестиций [21]. Он предполагает вычисление того периода, за который сумма дисконтированных денежных поступлений нарастающим итогом сравнивается с

первоначальных суммой дисконтированных инвестиций. Для инвестиционного планирования и выбора антикризисных инвестиционных проектов показатель дисконтированного срока окупаемости проекта важен в первую очередь тем, что он указывает на тот горизонт времени в инвестиционном проекте, в пределах которого план-прогноз денежных потоков должен быть особенно надежным [26]. Расчет показателей эффективности представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 Интегральные показатели экономической эффективности

Наименование коэффициента	Значение	Норматив
Чистая текущая стоимость руб. (NPV)	799891,55	>0
Индекс доходности (PI), %	2,14	>1
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %	27	>20
дисконтированный срок окупаемости, дн. (DPP)	65	-

Из таблицы 3.7 можно увидеть:

- Что на 799891,55 рублей сумма продисконтированных потоков превышает размер инвестиций:
  - ♦ На каждый рубль дисконтированных инвестиций получаем 1,14 копеек;
  - ♦ Внутренняя норма рентабельности намного больше ставки дисконтирования. Это говорит о том, что проект не рискован;
  - ♦ Дисконтированный срок окупаемости 65 проект окупит себя за 2 месяца, что говорит о достаточно быстром сроке окупаемости.

Вывод: Таким образом, было проведено планирование проекта в рамках предложенной стратегии развития предприятия, в ходе которого был определен перечень работ, спланированы сроки проекта, проведен прогнозный расчет

экономической эффективности, свидетельствующий о целесообразности предлагаемого проекта

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любая компания думает о том, как максимизировать прибыль. А сделать это невозможно без внедрения каких-либо новшеств, улучшений. Проведенные стратегический и SWOT анализ позволили определить, в каком направлении необходимо двигаться ООО «КАРМА», чтобы становиться лучше. Исходя из полученных данных, было принято решение открыть службу доставки ресторана.

Стратегический анализ показал, что проблемной зоной для ресторана является появление новых конкурентов, а именно субститутов. С такой негативной практикой сталкивается огромное количество заведений. И многих это тянет вниз. У «КАРМА» есть огромное преимущество в том, что компания сможет создать собственную службу доставки с ароматами азиатской кухни, каких нет в Челябинске. Это позволяет привлекать к себе внимание новых клиентов и «освежить» отношения со старыми. Как показывает статистика, порядка 80% клиентов хотели бы воспользоваться нашей доставкой. В связи с этим, грамотная политика их привлечения поможет ресторану решить имеющуюся проблему, а значит, предлагаемый проект актуален. Необходимо проработать «особенную» политику ООО «КАРМА» именно для ресторана доставки. Это должна быть политика со специальными атрибутами, подчеркивающими концепцию. Проект реализуем, поэтому компания может смело его внедрять, и получать «хороший выхлоп при малых затратах».



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / Веснин, В.Р. М., Триала-ЛТД, 1999. 384 с.
2. Виханский, О.С., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М., МГУ, 1999.
3. Виханский, О.С. Стратегическое управление / М., Гардарики, 2000. 296 с.
4. Виханский О.С., Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М., издательство «Экономистъ».
5. Володин, А., Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии / Володин, А.- Спб., -2003. - № 10. - 29-31с.
6. Верхоглазенко, В. Мост между интересами // Маркетолог / Верхоглазенко, В – 1999
7. Гаврилица, О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос помер один работы с персоналом // Служба кадров / Гаврилица, О. - Спб., - 2003. - № 5. - 33-36с.
8. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала // Консультант директора / Верхоглазенко, В – М., - 2003. - №4. - 23-34с.
9. Волгин, П. ВИЛАР: Мотивационная основа эффективного труда. // Человек и труд / Волгин, П. В.- М., 2000. №4. 238с.
10. Фасхисев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. - 2003. - №4.
11. Томпсон, А.А., Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации / Томпсон, А.А., Стрикленд А.Дж - Девятое издание. — М.: ИИФРА-М, 2000.
12. Алабугин, А.А., Менеджмент продаж: учебное пособие / Алабугин, А.А., - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. - 140 с.
13. Дойль, П. Маркетинговое управление и стратегии / П. Дойль. СПб.: Питер, 1998.

14 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. М.: Маркетинг, 2007.

15 Панкрухин, А.П. Маркетинг: Учебник/ Панкрухин, А.П. М.: ИКФ Омега Л, 2002.

16 Алабугин, А.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие по выполнению курсовой работы и дипломного проекта для слушателей Президентской программы / А.А. Алабугин, В.Л. Горшенин, Р.П. Бондаренко. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 140 с.

17 Алабугин, А.А. Управление проектами стратегического развития: учебное пособие / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина. – Челябинск: изд. ЮУрГУ, 2008. – 37с.

18 Романова, М. В. Управление проектами – учебное пособие. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. - 253 с.

19 Полковников, А.А. Эффективное управление проектами./ А.А.Полковников – М., АСТ, 1998. –44с.

20 Либерзон, В.И. Основы управления проектами./ В.И. Либерзон - М., 2009. – 45с.

21 Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учеб./ Г.В. Савицкая. – 11-е изд. испр. и доп. М.: Новое знание, 2005. – 651 с.

22 Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 88 с.

23 Любушин, Н.П. Экономический анализ/ Любушин, Н.П. - Издательство: Юнити-Дана, 2010 г. 575 с.

24 Миронов, М.Г., Замедлина, Е.А., Жарикова, Е.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / М.Г. Миронов, Е.А. Замедлина, Е.В. Жарикова. – М.: Издательство «Экзамен», 2005 – 224 с.

25 Хайдуков, И.Ф. Оценка эффективности проекта на стадии планирования проекта: Методические рекомендации по выполнению контрольных, курсовых и дипломных работ/ Хайдуков, И.Ф. – Челябинск, 2009. – 17 с.

26. Камынин, Н.Н. Менеджмент и лидерство: учеб. для вузов / Н.Н.Камынин, И.В.Островская, А.В.Пьяных. – М.: ГООТАР-Медиа, 2009. – 527с.
27. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент/ Горфинкель В.Я. Проспект, 2014. – 483с.
28. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф - Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – 690с.
29. Папкрухин, А.П. Маркетинг. Учебник/ Папкрухин, А.П. – М.: ИКФ Омега Л, 2002.
30. Романов А.А.. Маркетинговые коммуникации/ Романов А.А – М.: Эксмо, 2006.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Уровень жизни населения в Челябинской области

По данным Челябинскстата общая сумма денежных доходов населения области за январь-март 2017 года увеличилась по сравнению с январем-мартом 2016 года на 7% и составила 770,4 млрд. рублей. Денежные расходы населения возросли на 6,7% и составили 740 млрд. рублей.

На покупку товаров и оплату услуг население использовало 73,3% денежных доходов. При этом на покупку товаров направлено 58,1% денежных доходов, на оплату услуг - 13,7%, на товары (услуги) с использованием банковских карт за рубежом - 1,5%.

По отношению к январю-марту 2016 года увеличились: покупка валюты на 33,1%, обязательные платежи - на 19,9%.

Среднемесячные денежные доходы на душу населения составили 22 076,5 рубля и по сравнению с предыдущим годом выросли на 6,6%.

Среднемесячная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в январе-марте 2016 года составила 27 366,5 рубля (107,4% к январю-октябрю 2013 года). Реальная величина заработной платы (скорректированная на инфляцию) составила 100,6%.

Министерство экономического развития

Челябинской области

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Демографическая ситуация в Челябинской области

В течение последних двух лет в Челябинской области отмечается положительная динамика демографической ситуации. В 2016 году количество жителей в регионе выросло и составило 3 490,4 тыс. человек. Увеличился и естественный прирост населения — на 769 человек. Кроме того, по данным правительства Российской Федерации, Челябинская область входит в 12 регионов страны, где показатели смертности стабильно снижаются.

«Положительная динамика естественного прироста населения на Южном Урале появилась, в том числе благодаря государственным программам, направленным на улучшение демографической ситуации. Проводимые комплексные мероприятия помогли снизить смертность от сердечно-сосудистых заболеваний до 729 случаев на 100 тыс. населения, что ниже показателя 2015 года на 4%. Снизилась смертность в результате ДТП и от всех видов транспортных травм», — комментирует министр здравоохранения Челябинской области Дмитрий Тарасов.