ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

АЛЕКСЕЕВСКИЙ ФИЛИАЛ

ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Курсовая работа

по дисциплине «Планирование на предприятии» на тему:

«Особенности стратегического управления функционированием хозяйствующего субъекта по ситуации и результатам в условиях рынка»

Выполнила: студент

Захарченко В.В.

Группы № 100604

Научный руководитель:

Доцент Лихошерстова Г.Н.

Алексеевка, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Стратегический менеджмент в организации

1.1 Сущность стратегического менеджмента

1.2 Классификация стратегий и базовые подходы к их выбору

1.3 Выработка целей и стратегии развития фирмы

1.4 Типы стратегий

2. Выбор стратегии организации в условиях рынка

2.1 Стратегия интегрированного роста

2.2 Характеристика ресторана «Россия»

2.3 Анализ внешней и внутренней сред организации

2.4 Особенности стратегии в сфере автоматизации производства

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

Современный стратегический менеджмент – это менеджмент в быстро изменяющихся условиях рынка. Выдвигаются новые цели и задачи, и, естественно, требуются адекватные ответные изменения внутри самой организации. В числе таких главных обстоятельств, на которые необходимо реагировать организации, следует выделить, прежде всего, усиливающуюся глобализацию, более интенсивную конкуренцию, высокие цены на сырье и материалы, сокращение жизненного цикла изделий, трудности в получении средств на исследования и разработки, необходимость постоянно увеличивать внутрифирменную гибкость и адаптивность организации, внедрять новые формы кооперации, в том числе международной.

Стратегические решения в новых условиях имеют следующие характеристики: существенно влияют на способность приносить прибыль, касаются компании в целом, принимаются высшим исполнительным органом и советом директоров, имеют долгосрочных характер и поэтому принимаются не столь часто, отражают ценности высшего эшелона управления и обязательно согласуются с корпоративной философией и культурой организации.

Для эффективного управления производством необходимо знать механизм его формирования, уметь определять долю каждого фактора его роста или снижения. Поэтому в настоящее время очень актуальной становится проблема создания таких условий собственной работы предприятия и разработка производителями соответствующей этим условиям финансово-хозяйственной политики, которые способствовали бы увеличению прибыли и оптимизации производства. Этому способствует автоматизация производства.

Исходя из этого, тема курсовой работы является актуальной и интересной для исследования.

Цель курсовой работы: рассмотреть особенности стратегического управления функционированием хозяйствующего субъекта по ситуации и результатам.

Для достижения поставленной цели необходимо решить такие задачи:

1. Выполнить анализ литературы по стратегическому менеджменту, других источников по данной теме, обобщить изученный материал, выбрать необходимый по организации стратегического менеджмента.
2. Дать характеристику особенностей стратегического управления функционированием хозяйствующего субъекта по ситуации и результатам в условиях рынка.
3. Проанализировать деятельность ресторана «Россия».

В основу теоретических данных были взяты основные положения известных ученых. Эти положения и являются методологической основой нашей курсовой работы.

Использованы такие методы исследования: анализ источников; осмысление данных; их анализ; метод сравнения, принцип объективной реальности, принцип последовательности, систематизация и обобщение материала.

Структура курсовой работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложения.

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий; процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации [1].

Стратегия – это унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия.

Винокуров В.А. дает следующее определение: «Стратегия – это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности»[[1]](#footnote-1). «Хорошая» стратегия – это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны.

В этом определении специального пояснения требует термин «результаты хозяйственной деятельности». В англоязычной литературе используется выражение «organizationai performance», которое очень часто и переводят как термин «результаты хозяйственной деятельности». Прямое же значение слова «performance» - исполнение[[2]](#footnote-2).

Поэтому предыдущее определение можно было бы переформулировать следующим образом.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;

- анализ внешней среды фирмы;

- анализ ее внутренней обстановки;

- выбор и разработка стратегии фирмы;

- анализ портфеля диверсифицированной фирмы, проектирование ее организационной структуры;

- выбор степени интеграции и систем управления;

- управление комплексом «стратегия - структура – контроль»;

- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;

- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ[[3]](#footnote-3).

Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и будет отличаться спецификой в зависимости от ее типа – портфельная, или корпоративная; конкурентная, или бизнес-стратегия; функциональная. Выделяются соответственно и три уровня стратегических решений: корпоративные (портфельные) решения, конкурентные решения, функциональные решения.

Деловая организация рассматривается как «открытая» система. Главные предпосылки успеха изыскиваются не внутри, а вне ее, т.е. успех деятельности связывается с тем, насколько быстро и удачно фирма приспосабливается к экономическому, социально-политическому, социально-культурному окружению[[4]](#footnote-4).

1.2 Классификация стратегий и базовые подходы к их выбору

Планирование стратегий, с одной стороны, — понятие более узкое, чем стратегическое управление, поскольку является лишь одним из его элементов, а с другой - более широкое, так как используется не только в управляющих системах стратегического типа, но и в системах, ориентированных на более стабильную внешнюю среду.

Саму стратегию можно определить как реакцию системы на возникающие стратегические проблемы в процессе функционирования предприятия, а стратегические проблемы - как разницу между желаемым состоянием системы, исходя из поставленных целей, и ее текущим состоянием.

Стратегию можно рассматривать в виде набора правил для принятия управленческих решений, правил, которыми фирма руководствуется при достижении своих целей (И. Ансофф, [4])[[5]](#footnote-5):

- правила, используемые для оценки результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе;

- правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой (виды продукции и технологии, направления сбыта, пути обеспечения превосходства над конкурентами и т.п.), т.е. продуктово-рыночная стратегия или стратегия бизнеса;

- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации — организационная концепция;

- правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, — основные оперативные приемы.

Выбор стратегии является центральным моментом в управлении развитием организации, определяя важность, вариантность и продолжительность ее последствий.

Процесс выбора складывается из трех составляющих: постановки задачи, выявлением проблем, формулированием проблемной ситуации, оценкой располагаемого времени для принятия и реализации решений, оценкой ресурсов, потребных для решения проблемы; формирования системы альтернативных стратегий на основе анализа проблемной ситуации, путем установления целей и ограничений, генерации альтернатив, выбора системы предпочтений; собственно выбора стратегии путем сужения перечня альтернатив до круга допустимых решений в условиях реальных ограничений, формирования критериев оценки эффективности решений и принципов их отбора, ограничения системы допустимых альтернатив до круга эффективных решений и, наконец, выбора единственного, самого эффективного решения (некоторые авторы трактуют процесс выработки стратегии как разработку вариантов, оценку и выбор стратегии, доводку ее составляющих до полной адекватности целям организации во всем их многообразии и сложности).

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, достаточно велико. Следует осуществить выбор и актуализацию наиболее приемлемой для фирмы стратегии, уточнив ее характеристики и дополнив составляющими, описывающими поддерживающие действия по отдельным бизнес-функциям, подразделениям, исполнителям. Поэтому возможные стратегии необходимо систематизировать и классифицировать. В качестве основных признаков классификации могут быть выделены следующие: уровень принятия решений; базовая концепция достижения конкурентных преимуществ; стадия жизненного цикла; степень агрессивности организации в конкурентной борьбе. Последние три признака отражают уровень стратегий бизнеса. Пример классификации приведен в таблице 1[[6]](#footnote-6).

В настоящее время по И. Ансоффом [4], в процессе стратегического планирования в организации выделяются четыре уровня принятия стратегических решений: корпоративный; фирменный или сфер бизнеса; функциональный; линейный. Принимаются решения по текущей деятельности соответствующего подразделения (оперативные стратегии).

Таблица 1

Разновидности стратегий бизнеса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Стратегии по уровню принятия решений: | Базовые стратегии конкуренции: | Стратегии, соответствующие стадии жизненного  цикла развития организации: | Стратегии по агрессивности организации в конкурентной борьбе: |
| корпоративные бизнеса е функциональные  оперативные | лидерство в снижении издержек;  дифференциация продукции;  фокусирование | роста; стабилизации; выживания; сокращения | по конкурентной позиции: лидера, фирмы на вторых ролях, слабого бизнеса; по направленности действий: наступательная оборонительная  по степени риска: рисковая (новаторская) осторожная (консервативная) по активности действий: агрессивная активная, спокойная (пассивная) |

Основным принципом стратегического управления в этом подходе является принцип иерархической подчиненности - стратегический план каждого следующего уровня должен разрабатываться на основе плана предыдущего уровня.

Третий подход к классификации стратегий и их последующему выбору (например, О.С, Виханский [17]) базируется на жизненном цикле развития товара или организации. Жизненный цикл (ЖЦ) отражает развитие во времени спроса на определенный вид продукции (вид деятельности, вид услуги. Пример подробной классификации стратегий приведен в приложении 1[[7]](#footnote-7).

Следующий подход к выбору стратегий основан на оценке конкурентоспособности фирмы и планировании ее конкурентного статуса. Он разработан М. Портером и наиболее успешно используется в условиях насыщенного рынка. Последнее время именно этому подходу уделяется повышенное внимание.

Конкурентоспособность отражает степень притягательности для потребителей продукции фирмы, обеспечивающей эффективность ее функционирования. Она приносит ощутимые выгоды в себестоимости производства и качестве продукции, но в первую очередь отражается не на величине прибыли, а на жизнеспособности фирмы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Уникальность товара с точки зрения покупателей | Низкие  издержки |
| Весь рынок | Дифференциация | Доминирование по издержкам |
| Конкретный сегмент | Фокусирование (концентрация усилий на одном виде товара и узком сегменте рынка) | |

Рис. 1 Базовые стратегии конкуренции по Портеру

Портер объединил силы, определяющие конкурентный климат в отрасли, в пять основных групп (рис.1). Эти силы влияют на цены продукции, издержки, которые приходится нести, капиталовложения для поддержания конкурентоспособности, определяют среднюю прибыльность в отрасли[[8]](#footnote-8).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкуренция со стороны клиентов |  |  |  | Конкуренция со стороны товаров-заменителей |
|  | Центральный  ринг-конкуренция между отраслевыми  организациями |  |
|  |  |
|  |  |  |  |
| Конкуренция со стороны организаций из других отраслей |  | Конкуренция со стороны поставщиков |
|  |  |
|  |  |  |

Рис. 2 Модель пяти сил конкуренции (по М. Портеру)

1.3 Выработка целей и стратегии развития фирмы

Типы взаимодействия конкурентов классифицируется по степени конфликта между фирмами: конфронтация, соперничество, соревновательная конкуренция, кооперация (сотрудничество). Типы конкурентного взаимодействия зависят от активности конкурентоспособности организации в направлении противодействия конкурентам. Противодействие может заключаться в агрессивном ценообразовании (снижении цен), интенсивной рекламной кампании, привлечении органов государственной власти и других влиятельных структур для воздействия на конкурентов.

В рамках анализа конкурентной среды может оказать полезной группировка несколько конкурентов конкретной отрасли в отдельные группы. Основными характеристиками, по которым компании можно объединить в одну стратегическую группу, являются: размер компании, доля на рынке, географический разброс операций, характеристики продукта – группировка согласно этой характеристике происходит на основе схожести по уровню цен и широте ассортимента предлагаемого продукта.

С течением времени многие сферы бизнеса проходят через ряд стадий, начиная от роста, переходящего в зрелость и конечному спаду. Этот естественный путь развития фирмы содержит в себе несколько периодов с характерными для каждого из них проблемами и ошибками[[9]](#footnote-9).

На определенном этапе роста фирма проходит через кризис корпоративных отношений, связанный со структурированием власти. Вслед за этим этапом быстрорастущие фирмы сталкиваются с проблемой финансирования роста. Именно в этот момент и возникает потребность в привлечении капитала на фондовом рынке, что заставляет переходить от формы закрытого типа к фирме открытого типа. В этом случае фирма, имеющая сконцентрированный акционерный капитал либо сохраняет сконцентрированный контроль и растет низкими темпами; либо растет быстрыми темпами, но утрачивает сконцентрированный контроль. В первом случае, особенно на быстрорастущих рынках фирма гостеприимства может утратить лидирующее положение в отрасли из-за отставания в росте, и, в конце концов, утратить конкурентоспособность. Во втором случае должна существовать соответствующая система корпоративного управления не только внутри фирмы, но и соответствующая внешняя среда, в которой фирма может оставаться эффективной без концентрации контроля.

Разработка экономической политики фирмы предполагает определение целей деятельности фирмы и стратегии ее развития на ближнюю и дальнюю перспективы исходя из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами.

Цели фирмы определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые возможности[[10]](#footnote-10).

Разработка экономической политики фирмы предполагает: формирование стратегических целей и задач; анализ сильных и слабых сторон деятельности фирмы; оценку существующих и перспективных направлений хозяйственной деятельности; анализ внешнего окружения и его влияния на функционирование компании; определение альтернативных наборов производственно-хозяйственной деятельности; выбор стратегии; составление ежегодного бюджета фирмы в целом, ее функциональных и хозяйственных центров.

Экономическая политика фирмы строится на основе полного обеспечения информацией, основанной на результатах исследований, включающих анализ хозяйственной деятельности фирмы в текущий период и на перспективу. Такой анализ предполагает выяснение тех тенденций и ситуаций, которые способны оказать воздействие на результаты деятельности фирмы. Анализ позиций фирмы в конкурентной борьбе предполагает оценку и определение результатов, которых можно добиться, изменив конкурентную стратегию фирмы, именуемую стратегией бизнеса.

При разработке стратегических позиций фирмы обычно пользуются определенными показателями, как качественными, так и количественными. Качественные показатели на практике именуются ориентирами, количественные - заданиями. Ориентир - по существу это более отдаленная цель, которую фирма стремится достичь путем разработки стратегии.

Определение цели - это более конкретный уровень принятия решений, требующий выработки соответствующих стратегических задач. Стратегия, разработанная для достижения одних целей, не будет применима для достижения других целей.

Между ориентирами, целями и стратегией существует тесная взаимозависимость. Так, например, такой показатель, как доля рынка, может служить фирме ориентиром и целью, а может стать и ее стратегией. Поскольку ориентиры, цели и стратегия вырабатываются внутри одной фирмы, то стратегия, вырабатываемая на высшем уровне управления, становится целью и ориентиром в низовых звеньях управления - производственных отделениях.

Поэтому следует различать цели общие, или глобальные, разрабатываемые для фирмы в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений на основе общих целей или ориентиров[[11]](#footnote-11).

Общие цели отражают концепцию развития фирмы и разрабатываются на длительную перспективу. Они определяют основные направления программы развития фирмы, что требует точного формулирования целей и их увязки с ресурсами. Одновременно с формированием целей происходит их ранжирование по принципу приоритетности.

Ранжирования общих целей, выражаемых в количественных показателях или путем формулирования общих направлений политики фирмы: обеспечение оптимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности; обеспечение устойчивости положения фирмы, разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы, что предполагает разработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния; развитие информационных систем; определение конкретных фирм, акции которых подлежат покупке; разработку новых видов продуктов и секторов хозяйственной деятельности.

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности и могут выражаться в количественных и качественных показателях, а это определение рентабельности (См. Приложение 2).

#### 1.4 Типы стратегий

В рамках анализа интенсивности конкуренции в отдельной отрасли или стратегической группе, можно выделить четыре вида стратегии. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Это такие, как[[12]](#footnote-12):

1. Стратегия ускоренного роста. Целью данной стратегии является наиболее полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен продолжаться как можно дольше, так как именно на нем происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, а доля рынка приближается к запланированной.

2. Стратегия переходного периода. Целью данной стратегии является проведение предприятием после периода ускоренного роста перегруппировки и перестройки своей деятельности для вхождения в новый цикл роста как можно в более короткие сроки, не допуская периода длительной стагнации.

Данная стратегия предусматривает проведение глубокого анализа существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий и перестройки системы управления.

Причем переход к стратегии роста может применяться в различных ситуациях:

* начало предпринимательской деятельности;
* молодая фирма, борющаяся за свое выживание;
* одно специализированное предприятие;
* диверсифицированное предприятие, где стратегия роста организации в целом может поддерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта.

Именно поэтому стратегических альтернатив роста в хозяйственной практике может быть предложено очень много (См. Приложение 3)[[13]](#footnote-13).

3. Стратегия интегрированного роста - предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур.

4. Стратегия диверсифицированного роста - стратегиями данного типа являются следующие: стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов, стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой, стратегия конгломеративной диверсификации.

5. Стратегия реагирования – предполагает недостаток в постоянной взаимосвязи между стратегией, структурой и культурой фирмы.

6. Стратегии концентрированного роста определяют деятельность фирмы, когда фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий этой группы являются следующие:

• стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

• стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

• стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

В основе стратегий концентрированного роста лежат возможности эффективного развития на основе преимуществ концентрации и специализации производства.

Интенсивный рост фирма может обеспечить, как правило, за счет[[14]](#footnote-14):

* усиления позиций на рынке — стратегии интенсификации  
  усилий на рынке',
* развития рынков и выхода на новые рынки — стратегии  
  развития рынков;
* улучшения или разработки новых товаров — стратегии развития рынка через товары.

В гостеприимстве преимущества специализации используются очень широко, имеются и организации практически всех профилей технологической специализации, и организации, имеющие полный набор специализированных подразделений, обеспечивающий им полную технологическую замкнутость. Однако по сравнению с другими отраслями возможности использования стратегий концентрированного роста ограничены территориальной привязанностью туристической продукции и, как следствие, слабой выраженностью эффекта масштаба производства, ограниченной мобильностью организаций гостеприимства, а также высокой степенью продуктовой дифференциации.

1. Стратегии интенсификации усилий на рынке обеспечивают выживание и конкурентные преимущества фирме за счет увеличения объема продаж имеющихся товаров на существующих рынках. Достигнуть этого фирма может за счет:

* развития спроса — привлечение новых потребителей данного  
  товара или услуги, через побуждение существующих покупателей к более частому использованию товара, лучшее позиционирование товара, защитные стратегии ценообразования и т.п.;
* увеличения своей доли на имеющемся рынке за счет переманивания клиентов у конкурентов, создания совместных предприятий или покупки фирм-конкурентов и т.п.;
* лучшей организации рынка — концентрация усилий на самых рентабельных сегментах рынка, использование наиболее эффективных дистрибьюторов, воздействие на правила конкурентной борьбы на данном рынке, пользуясь влиянием органов управления и т.п.

Ведущей функциональной стратегией в данном случае становится стратегия маркетинга, определяющая все остальные стратегии.

2. Стратегии развития рынков (стратегии проникновения на  
рынок) свои конкурентные преимущества строят в основном на  
развитии системы сбыта и ноу-хау в области маркетинга, обеспечивая рост за счет поиска новых рынков для уже производимых продуктов и услуг. Это достигается[[15]](#footnote-15):

* ориентацией на новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложением товара промышленного назначения в другую область народного хозяйства или на рынок личного потребления);
* использованием другой сети сбыта для существующих товаров (реализация продуктов питания, книжной продукции и т.п. не через магазины, а на местах работы — в офисах, институтах, на предприятиях);
* освоением новых географических рынков, приобретением фирм, действующих в других регионах и т.п.

Выход на новые рынки с отличными условиями продаж может сопровождаться образованием новых СЗХ, т.е. осуществляется диверсификация через развитие рынка.

3. Продуктовые стратегии развития рынка через товары  
(стратегии развития продукта) направлены на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров на освоенных сегментах существующего рынка. Возможными альтернативными путями при этом являются:

* добавление характеристик товара — увеличение полезных функций товара, расширение потребительских свойств (универсальность использования, удобство обращения, безопасность и др.);
* улучшение качества товара — улучшение его потребительских свойств;
* обновление, расширение, рационализация товарного ассортимента и т.п.

Развитие товара может сопровождаться появлением новых подразделений гостеприимства или переходом в них, т.е. горизонтальной диверсификацией.

Отметим, что одновременное развитие рынка и товара, т.е. выход на новый рынок с новым товаром, является наиболее рискованной стратегией, причем относящейся уже к группе стратегий диверсифицированного роста, но в то же время способной принести наибольшие прибыли.

Развитие организации при двух последних стратегиях имеет целью повышение прибыли за счет расширения рынка или развития товара. Диверсификация при этом, если она происходит, рассматривается как следствие, побочный эффект, а не целевая установка.

Главные инструменты всей рассмотренной группы стратегий - товарная политика и анализ сегментации рынка.

2. ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

2.1 Стратегия интегрированного роста

Стратегия интегрированного роста - предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

* стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение
* стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи

Добавление новых структур может происходить за счет как приобретения в собственность, так и расширения изнутри. В данной группе стратегий различают:

1. Стратегию обратной вертикальной интеграции, предусматривающую защиту от влияния поставщиков и организаций, обеспечивающих для данной фирмы предоставление фронта работ, от колебания цен на комплектующие, и в целом — улучшение качества и снижение издержек. Альтернативные варианты такой стратегии предполагают приобретение компаний, осуществляющих снабжение или предшествующие стадии строительного производства, создание собственной дочерней структуры по снабжению или выполнению предшествующих технологических стадий производства либо усиление контроля над поставщиками или другими субподрядчиками.

Ярким примером применения такой стратегии в сфере гостеприимства являются санаторные комплексы, санатории, туристические фирмы, ресторанные комплексы и фирмы, имеющие или приобретающие специализированные подразделения, расширяющие производство вводом новых производственных мощностей на основе автоматизации производством[[16]](#footnote-16).

Такие стратегии, если они связаны с появлением новых областей бизнеса, иногда называют стратегиями диверсификации в процессе интеграции (обратной и прямой или вперед идущей). Здесь возможная диверсификация также является следствием, а не целевой установкой развития организации разделения, обеспечивающие большую технологическую замкнутость процесса производства или услуг. Так, некоторые организации приобрели мини-заводы (хлебозаводы, кондитерские цеха, заводики по производству пива, кафетерии, кафе и т.д.; есть примеры кооперирования организаций гостеприимства, особенно в зоне распространенного морского отдыха с перерабатывающими комбинатами.

2. Стратегию вперед идущей вертикальной интеграции, направленную на рост фирмы за счет приобретения структур, находящихся между фирмой и конечным потребителем (производственные структуры, осуществляющие последующие технологические стадии в производстве данного продукта, сбытовые, посреднические структуры, магазины и т.п.), или усиления контроля над структурами распределения и продажи.

Этот тип стратегии широко используется на предприятиях, производящих материалы, услуги, продукцию, а также финансово-инвестиционными компаниями, самостоятельно реализующими построенное гостиничное или ресторанное производство конечным потребителям.

3. Стратегию горизонтальной интеграции, обеспечивающую  
усиление позиций фирмы за счет поглощения отдельных конкурентов или приобретения влияния над ними.

При определении стратегических целей, а также выборе вида и типа стратегии применяются разнообразные методы анализа (прогнозирования), подходы и технологии. В таблице приведен перечень основных методов и технологий, которые предъявляют высокие требования (См. Приложение 1)[[17]](#footnote-17).

2.2 Характеристика ресторана «Россия»

Ресторан «Россия» расположен в центре г.Тулы, является предприятием общественного питания. Ресторан небольшой всего на 100 посадочных мест. Ресторан располагает кафе, баром и 3 залами на втором этаже, а так же производственными, административными, бытовыми и складскими помещениями.

Общая площадь ресторана равна 800 кв.м. Ресторан оформлен в русском народном стиле с необычными элементами декорирования под старину. Дневной товарооборот в ресторане составляет 900 000 рублей, а примерное количество посетителей, которые приходят провести время в ресторане составляет 450 человек.

Ресторан «Россия», первой категории, ‑ общедоступное предприятие общественного питания, предоставляющий потребителям широкий ассортимент блюд сложного приготовления, в основном по индивидуальным заказам. Ассортимент блюд в ресторане отличается своей разнообразностью и оригинальностью. Преобладают блюда русской кухни, а фирменным блюдом являются русские пельмени. Ассортимент ресторана «Россия» включает 12 наименований холодных блюд и закусок, 8 наименований горячей закуски, 7 супа, 8 горячих блюд, 6 сладких блюда, 10 напитков, 7 десертов. Ассортиментный минимум ресторана удовлетворяет потребности всех посетителей и гостей ресторана.

В ресторане обслуживание клиентов осуществляется при помощи меню с помощью официантов, а так же барменами и метрдотелем. Блюда приготавливаются высококлассными поварами с большим опытом работы. Обслуживающий персонал имеет единую одежду фирменного образца в русском стиле.

Ресторан работает с 10.00 – до 24.00. В качестве оплаты можно воспользоваться наличными и кредитными картами. Постоянным посетителям предоставляются скидки в размере 5 - 10%. Ресторан предлагает доставку еды, еду на вынос, разливное вино и пиво, карту вин, мясное меню, проведение банкетов и праздников, корпоративных вечеринок, детских праздников, выставок-распродаж. В ресторане высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха посетителей. Ресторан организует обслуживание съездов, конференций, официальных вечеров, приемов, семейных торжеств, банкетов, проведение тематических вечеров.

На блюда, произведенные самим рестораном уровень наценки устанавливается около 60%, а на приобретенный товар уровень наценки составляет 35%. Кроме того, существует товар, для которого уровень наценки регламентируется государством. Продукция собственного производства включает в себя различные блюда, горячие и холодные напитки, кулинарные, мучные, кондитерские изделия, пищевые продукты и полуфабрикаты, изготовленные на предприятии. Приобретенные товары, поступающие в готовом виде от других предприятий, дополняют и заменяют продукцию собственного производства. Это мясо и колбасы, сыры и молочные продукты, хлеб и кондитерские изделия, фрукты, ягоды, орехи, овощи, шоколад; алкогольные напитки, пиво, табачные изделия, спички и др[[18]](#footnote-18).

Ресторан посещают люди всех возрастов: туристы, жители Тулы, живущие в центре города, служащие, рабочие, студенты, гости города, дети, т.к. для каждого возраста посетителей у ресторана есть своя программа. Имеется детское меню и игровая комната для детей.

Ресторан имеет удачное месторасположение. Он находится рядом с основными деловыми и учебными учреждениями города, промышленным и продуктовыми рынками Основными конкурентами ресторана «Россия» является ресторан «Упа» и кафе «Тульский пряник».

1. Кафе «Тульский пряник» расположена в центре в парковом массиве. Работает с 10.00 до 20.00. Есть охраняемая парковка для автомобилей, игровые детские площадки. Кухня – традиционная русская. В среднем можно покушать на 150 – 200 рублей.

Количество гостей: до 70 человек Кафе предоставляет возможность провести насыщенный и интересный вечер. Есть танцевальная площадка. Кафе часто осуществляет организацию свадеб, праздников, организацию корпоративных вечеринок, юбилеев.

2. Ресторан «Упа» расположен в промышленном районе города, рядом с государственными учреждениями. Небольшой ресторан, два зала, играет приятная фоновая музыка, в меню представлены блюда русской, кавказской и европейской кухни. Классический русский интерьер, включающий в себя элементы декоративной отделки. Принимаются заказы на проведение банкетов (до 100 чел.). Кухня: европейская, кавказская, русская. Дополнительные услуги: доставка и заказ еды на дом, организация банкетов.

Стоимость ужина на двоих без спиртного - от 200 руб. Время работы: пн-вс 10.00-06.00 без перерыва

Таблица 2.1

Анализ конкурентоспособности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Ресторан «Упа» | Кафе «Тульский пряник» | Ресторан «Россия» |
| 1.Качество продукции | 4 | 4,5 | 5 |
| 2.Качество обслуживания | 4 | 3 | 5 |
| 4. Цена | 4 | 4 | 5 |
| 5. Реклама | 2 | 3 | 5 |
| 6.Месторасположение | 4 | 5 | 5 |
| 7.Привлекательный внешний вид (вывеска, фасад ) | 4 | 4 | 5 |
| 8. Интерьер ресторана | 4 | 4 | 5 |
| 9. Боулинг | 4 | 4 | 5 |
| 10. Диско-бар | 3 | 4 | 5 |
| 11.Теннисный корт | 5 | 5 | 2 |

Оценка параметров производиться по пятибалльной шкале (от наиболее слабых позиций по данному параметру до доминирующей позиции).

Далее оформляется матрица конкурентной реакции. Для этого необходимо оценить финансово-экономическое, рыночное положение конкурентов[[19]](#footnote-19).

Таблица 2.2

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Услуги ресторана “Андромеда” | Услуги ресторана «Упа» | | | Услуги ресторана «Россия» | | |
| Цена | Реклама | Качество | Цена | Реклама | Качество |
| Цена | 5% | 10% | 5% | 10% | 12% | 5% |
| Реклама | 2% | 5% | 2% | 5% | 5% | 3% |
| Качество | 10% | 2% | 10% | 15% | 2% | 10% |



Из проведенного анализа видно, что самый большой коэффициент эффективности у ресторана «Россия», что означает, что ресторан более конкурентоспособен, чем ресторан «Упа».

Ранее ресторан «Россия» пользовался уже интегрированной стратегией проникновения на рынок, у него появились постоянные клиенты, и он начал применять другую стратегию для дальнейшего расширения и удержания этого клиента.

Из таблицы 2.1 видно, что ресторан «Россия» - самый конкурентоспособный, и для того, чтобы не потерять свои лидерские позиции он может постоянно улучшать свои показатели конкурентоспособности. Для этого необходимо добавлять новые структуры: торговые точки, собственные кафе в разных районах города, кондитерский цех и т.д.

стратегический менеджмент внутренний среда

2.3 Анализ внешней и внутренней сред организации

Стратегический анализ требует четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Хорошо проведенная бизнес-диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии. Важны и знания о конкурентном окружении, в котором работает фирма.

Определяются цели развития производства гостеприимства по следующим функциональным областям:

Рыночные цели (или внешние программные цели): в области маркетинга и Public Relations, например: объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении; число клиентов; доля рынка.

Производственные цели (внутренние программные цели) являются следствием рыночных. Включают в себя все, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов), например:

- обеспечить определенный объем производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы);

- построить цех (объем капитального строительства);

- разработать новую технологию (проведение НИР и ОКР).

Организационные цели – все, что касается управления, структуры и персонала организации, например:принять на работу трех маркетологов; довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке; внедрить систему управления проектами.

Финансовые цели – увязывают между собой все цели в стоимостном выражении: чистый объем продаж (из «рыночных целей»); величина издержек (из «производственных» и «организационных» целей); валовая и чистая прибыль; рентабельность продаж и т.п[[20]](#footnote-20).

Наряду с анализом внутренней среды, организации необходима также диагностика внешнего окружения, чтобы знать возможности и угрозы развития в будущем. Анализ внешней среды осуществляется в семи областях (сферах), каковыми являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социально-культурное поведение. Таким образом, стратегический анализ выступает важнейшим этапом управления при выработке эффективной стратегии, которая основывается, как правило, на трех составляющих: правильно выработанных долгосрочных целях; глубоком понимании внешнего конкурентного окружения; реальной оценке собственных ресурсов и возможностей.

Стратегический выбор интегрированного роста включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Принимается наиболее предпочтительный вариант. При разработке стратегии необходимо учитывать, что предприятие имеет этические обязательства перед владельцами, служащими, покупателями, поставщиками и обществом.

Реализация выбранной стратегии предусматривает корректировку двух предыдущих этапов. Деятельность руководства направлена на модернизацию (при необходимости) системы управления новой структуры, приведение в соответствие со стратегическими целями организационной структуры, выделение необходимых финансовых, производственных ресурсов и ресурсов персонала. Другими словами стратегия интегрированного роста формируется таким образом, чтобы помочь руководству организации развивать бизнес: обеспечить определенный объем производства, построить новый цех, разработать новую технологию.

К числу стратегических решений на данном этапе можно отнести: реконструкцию предприятия, внедрение новой продукции и технологий, организационные изменения правовой формы предприятия, структуры производства и управления, оплаты труда и т.д., выход на новые рынки сбыта, а также приобретение (слияние) предприятий и др[[21]](#footnote-21). Что показано на рисунке 1 (См. Приложение 2)

2.4 Особенности стратегии в сфере автоматизации производства

Нельзя забывать, что одним из условий устойчивого процветания предприятия является формирование с применением научных подходов и современных методов менеджмента технической и социальной политики предприятия.

Диагностический анализ финансового состояния и хозяйственной деятельности ресторана «Россия» вскрыли основные причины неудовлетворительного состояния: резкое падение спроса на выпускаемую продукцию, недостаточно эффективная структура управления, низкий процент использования производственных мощностей, большой процент устаревшего оборудования и другие причины.

Вместе с тем у предприятия есть и сильные стороны: значительный опыт в производстве товарной продукции, известность высокого качества производимой продукции, наличие специального оборудования, хорошо знает своего потребителя, отдел маркетинга и материально-технического обеспечения работает хорошо, разрабатываются новые виды продукции.

Следовательно, в сложившихся условиях экономики региона, ресторан «Россия» путем совершенствования производственного менеджмента может достичь высоких результатов. Для хорошей организации необходимо соблюдение следующих принципов: единство управления; единство подчинения; масштабы управления; принцип ориентирования; дифференциация работы; разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация; контроль за осуществлением операций; планирование; гибкость; доступность всех уровней организаций.

Предварительно рассмотрев сильные и слабые стороны организации, составим матрицу SWOT для ресторана (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Матрица SWOT – анализа для ресторана «Россия»»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: 1. Выход на новые рынки или сегменты рынка. 2. Расширение производственной линии | Угрозы: 1. Возможность появления новых конкурентов. 2. Возрастающее влияние на цены у покупателей и поставщиков. |
| Сильные стороны:  1. Более образованное, молодое руководство среднего звена.  2. Гибкая ценовая стратегия.  3. Вопросы снабжения сырьем решаются профессионально.  4. Менее дорогое сырье и материалы  5. Высокое качество продукции | "СИВ" Выход на новые рынки – образованное динамичное руководство, вопросы снабжения сырьем решаются профессионально, гибкая ценовая стратегия, менее дорогое сырье, высокое качество продукции; Расширение производственной линии - образованное динамичное руководство, , менее дорогое сырье | "СИУ" Появление новых конкурентов - гибкая ценовая политика, образованное гибкое руководство, высокое качество продукции. Влияние на цены покупателями и поставщиками - гибкое руководство, ценовая политика, высокое качество продукции. |
| Слабые стороны: 1. расположение в центре города | "СЛВ"  Выход на новые рынки – расположение в центре города | "СЛУ"  Появление новых конкурентов – высокие издержки, большие объемы отходов. Влияние на цены покупателями и поставщиками |

Как результат исследований и организационной работы, которая имеет цель изучения конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в организационно-экономических условиях, автоматизация производства основывается на конкретном проектировании производства определенного товара, образования нового типа изделий или новых услуг.

Для оснащения производства новыми автоматизированными технологиями разрабатывается бизнес-план по интеграции роста. Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по определенным задачам с учетом реальных финансовых возможностей фирмы. Это в значительной мере определяет характер проектов, которые определяются при разработке бизнес-плана. Эти проекты должны быть не только инновационными, т.е. отличаться научно-техническим нововведением, а иметь достаточно полную разработку: какие затраты необходимы для их реализации и какая прибыль ожидается. Степень инновации и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. Одновременно привлечение проекта в бизнес-план возможно лишь при условии определения источников его финансирования (См. Приложение 3, 4)[[22]](#footnote-22).

Внедрение новых технологий в ресторанное производство происходит поэтапно: в ходе строительства или переоборудования готового производства, внедрения новых технологий в процесс услуг, автоматизация информации и бухгалтерского учета.

Под процессом освоения новой современной технологии мы понимаем технологический процесс, в результате которого в ресторане происходят эффективные изменения в организационной структуре, в качестве обслуживания, в количестве и разновидностях гостиничных и ресторанных услуг, в культуре труда, в сфере развлечений, в сфере питания и т.д.

В процессе освоения проходят пять этапов: стадия осведомленности, стадия интереса, стадия оценки, стадия испытания.

Ресторан «Россия», первой категории, ‑ общедоступное предприятие общественного питания. В ресторане высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха посетителей. Год назад руководство ресторана построило кондитерский цех, увеличив рентабельность производства за счет автоматизации и новых технологий изготовления продукции: в ресторан, в торговую точку и другие подразделения.

Новые технологические линии производства кондитерских и хлебобулочных изделий позволило ресторану занять лидирующие позиции в сфере торговли готовой продукции. Увеличение объема производства продукции позволило снизить издержки производства, закупок исходных продуктов, цену на товары, что привлекло большее количество потребителей.

На современном этапе в производство необходимо внедрить новые технологии:

1. Автоматизированная система управления производством (АСУП) - целый ряд технологий, позволяющих управлять и контролировать работу производственного оборудования при помощи компьютера. Эта технология идет дальше обычной автоматизации в основном за счет обеспечения гибкости производственного процесса. Компьютер может передать на управляемую им единицу оборудования новый набор команд и изменить выполняемую оборудованием задачу.

2. Системы автоматического складирования и выдачи товаров (САС) или «автоматизированные склады» предусматривают использование управляемых компьютером подъемно-транспортных устройств, которые закладывают изделия в склад и извлекают их оттуда по команде. Компьютер также следит за тем, где именно находится каждое изделие. Эти системы не только исключают ручной труд, но и позволяют экономить складские площади, ускорять складские операции и улучшать контроль за материально-техническими запасами.

Экономический расчет эффективности внедрения и стоимости автоматизированной системы показывает целесообразность применения средств вычислительной и организационной техники при формировании передачи обработки данных. Для определения периода окупаемости и целесообразности ее применения рассчитаем договорную стоимость и трудовые и стоимостные коэффициенты.

Для расчета договорной стоимости программного продукта, необходимо составить смету затрат.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | ЭВМ | Компьютерные линии |
| Стоимость, руб. | 1130000 | 123450 |
| Нормативный срок службы , час | 8760 | 1095 |
| Амортизационное  отчисление, руб/час | 3,42 | 3,15 |
| Мощность, кВт | 0,8 | 0,4 |
| Цена электроэнергии за 1 час/руб. | 1,29 | 0,65 |
| Стоимость  обслуживания, руб/час | 100 | 12,5 |
| Общи затраты: |  |  |
| Среднее время работы | 4 | 0,5 |
| Амортизация, руб. | 13,68 | 1,58 |
| Затраты на  электроэнергию, руб. | 5,16 | 0,33 |
| Затраты на обслуживания | 400 | 6,25 |
| Всего | 418,84 | 8,16 |

Итоговая стоимость оборудования и затрат, производится по следующей формуле

S= стоимость ЭВМ + затраты на ЭВМ + стоимость компьютерных автоматизированных линий + затраты на компьютерные линии.

S= 30000 + 418,84 + 3450 + 8,16=33877 руб.

Для расчета стоимости программного продукта следует составить смету включающую прямые и косвенные затраты. Расчет прямых затрат был произведен выше.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименования затрат | Сумма в руб. |
| Общи затраты на оборудования и его обслуживания | 14533877 |
| Дополнительные материалы (диски, бумага и т.д.) | 1500 |
| Интеллектуальный труд | 5000 |
| Сметная стоимость | 40377 |
| Прибыль в месяц | 4037,7 |
| Договорная цена | 37914,7 |
| Договорная цена с учетом НДС | 45497,64 |

При маркетинговом исследовании разработанная АИС может давать прибыль:



Далее проведем расчет экономической эффективности от внедрения АИС, которая зависит от трудовых и стоимостных показателей. Предположим что на обработку документации затрачивалось То = 100 человек часов, а при использовании информационной системы Ti=10 человек часов. Тогда получим следующие результаты:

ТЭк = То - Т1=100 -10 = 90 человека/часов



Э=100-1эК\*100=100-0,1\*100=90%

На ряду с трудовыми показателями необходимо рассчитывать и стоимостные т.е. определять затраты на обработку информации при базисном С0^5000 и отчетном Cj=500 вариантах денежного выражения. Пусть на обработку информации до внедрения информационной системы затрачивалось 5000 руб/час (50р\*100чел/час) а после внедрения ИС 500р/ч (50р\*10чел/час). Рассчитаем абсолютный и относительный показатель стоимости.

СэК = Со- С]-5000-500-4500руб.



Далее рассчитаем срок окупаемости затрат:



где - затраты на техническое обследования, По - затраты на программное обследование.



Из произведенных экономических расчетов следует, что ресторану, целесообразно приобретение разработанной АИС, т. к с её помощью сокращается время обслуживания заявок от поставщиков и клиентов, повышается производительность труда сотрудников, персонала, поваров, уменьшаются затраты сопутствующие производственному, обслуживающему и информационному процессу.

Из сказанного выше следует, что разработанная АИС может приносить высокий уровень прибыли ресторану на существующем рынке, благодаря её низкой цене и широким возможностям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполнив анализ предложенной литературы по теме, обобщив и выбрав необходимый материал, можно сделать такие выводы:

1. Стратегическое управление - это управление, в котором отдается приоритет стратегии над тактикой, в котором стратегия оказывает определяющее влияние на все характеристики управления: структуру, функции, планирование, контроль, работу с персоналом, информационные технологии и пр.; это управление, имеющее достаточно определенную цель, стратегические ориентиры и стратегические приоритеты в разработке и выборе управленческих решений. Хорошо проведенная бизнес-диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии. Важны и знания о конкурентном окружении, в котором работает фирма.

2. Диагностический анализ финансового состояния и хозяйственной деятельности ресторана «Россия» вскрыли основные причины неудовлетворительного состояния: резкое падение спроса на выпускаемую продукцию, недостаточно эффективная структура управления, низкий процент использования производственных мощностей, большой процент устаревшего оборудования и другие причины.

Вместе с тем у предприятия есть и сильные стороны: значительный опыт в производстве товарной продукции, известность высокого качества производимой продукции, наличие специального оборудования, хорошо знает своего потребителя, отдел маркетинга и материально-технического обеспечения работает хорошо, разрабатываются новые виды продукции.

Следовательно, в сложившихся условиях экономики региона, ресторан «Россия» путем совершенствования производственного менеджмента может достичь высоких результатов. В нашем случае анализ конкурентноспособности ресторана «Россия» показал, что у предприятия есть возможности роста, за счет увеличения и расширения производства, строительства новых площадей торговли, внедрения новых технологий изготовления кондитерских изделий, автоматизации производства.

3. К стратегии интегрированного роста производства ресторана «Россия» относится в первую очередь покупка, строительство новых производственных предприятий, внедрение новых автоматизированных технологий производства. Стратегию интегрированного роста в развитии ресторана необходимо использовать для расширения производства, увеличения прибыли, лидирования на рынке, она позволит реально и эффективно использовать имеющиеся производственные мощности и финансы предприятия, увеличить самоокупаемость, уменьшатся издержки, появятся новые возможности расширения производства предприятия за счет внедрения новых автоматизированных линий для обслуживания заказов клиентов.. Автоматизация производства способствует улучшению качества услуг и продукции, увеличению объема продукции, снижению цен, конкурентноспособности ресторанного бизнеса.

4. Анализ производственных возможностей ресторана позволяет предположить, что прибыль будет намного большей, произойдут эффективные изменения в качестве обслуживания, в количестве и разновидностях гостиничных и ресторанных услуг, в культуре труда, в сфере развлечений, в сфере питания и т.д., если внедрить новые технологические автоматизированные лини производства кондитерских изделий, внедрения новых технологий в процесс услуг, автоматизация информации и бухгалтерского учета.

На современном этапе рыночных отношений в производство необходимо внедрить новые технологии: автоматизированную систему управления производством (АСУП) и системы автоматического складирования и выдачи товаров (САС).

Экономический расчет эффективности внедрения и стоимости автоматизированной системы показывает целесообразность применения средств вычислительной и организационной техники при формировании передачи обработки данных.

Расчет экономической эффективности от внедрения АИС, которая зависит от трудовых и стоимостных показателей показал, что ресторану, целесообразно приобретение разработанной АИС, т. к с её помощью сокращается время обслуживания заявок от поставщиков и клиентов, повышается производительность труда сотрудников, персонала, поваров, уменьшаются затраты сопутствующие производственному, обслуживающему и информационному процессу.

Из сказанного выше следует, что разработанная АИС может приносить высокий уровень прибыли ресторану на существующем рынке, благодаря её низкой цене и широким возможностям.

Новые технологические линии производства кондитерских и хлебобулочных изделий позволят ресторану занять лидирующие позиции в сфере торговли готовой продукции. Увеличение объема производства продукции позволит снизить издержки производства, закупок исходных продуктов, цену на товары, что привлечет большее количество потребителей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азриян А.Н., Большой экономический словарь. - М., Институт новой экономики, 1997г. - 864с.
2. Балабанов И.П. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 480с.
3. Бланк И.А. Управление предприятиями торговли. – М.: Ассоциация авторов и издателей» Тандем» Издательство ЭКМОС, 1998. – 416с.
4. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 1996.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: МГУ, 2003.
6. Комаров Е.В. Особенности российского кадрового менеджмента на рубеже 21в. – М.: «Управление персоналом», 1999.
7. Маковецкий П.Б. Стратегический менеджмент. – М.: ВЛАДОС, 2007. – 624 с.
8. Мэскон М.Х. , Альберт М, Хедоури Ф. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. -702с.
9. Румянцева З.П."Менеджмент организаций". – М.: Инфра-М, 2007г. 432с.
10. Уткин Э.А. Курс стратегического менеджмента, Учебник-М: Издательство ВЛАДОС, 2007. – 448 с.
11. Фактухов Р.А. Производственный менеджмент; Учебник-М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997-447с.
12. Макаренко М.В., Махалина О.П. Производственный стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-ПРЕСС, 2007.
13. Попов С.Г. Основы менеджмента – М.: Ось – 89, 2003.
14. Стерлин А.Р. и др. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях: опыт развития и новые явления. - М.: Наука, 2002.
15. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. Учеб. Пособие. – М.: ГАУ, 2003. – 346 с.
16. Кнорринг В. И. «Искусство управления». – Мюнхен: «Виценрих», 2005. – 318 с.
17. Крутик А.Б., Хайкин М.М. Основы финансовой деятельности предприятия: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Бизнес-пресса, 1999. – 448с.
18. Королев А.Ю Экономическая информатика и вычислительная техника. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 476 с.
19. Муравьев А.И., Игнатьев А.М., Крутик А.Б. Предпринимательство: Учебник. – СПб.: Изд-во «Лань», 2001. – 696с.
20. Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родионов В.Б. Организация производства и управление предприятием: Учебник – М.: ИНФРА – М.,2002. – 528 с.
21. Управление персоналом организации: Учебник/Пол ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 512с.

Приложение 1

Таблица 1.

Методы и технологии стратегического менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Вид работ (операций, действий) | Методы, подходы, технологии |
| Ситуационный анализ  Макроокружение организации:  • экономика и политика;  • технология и экология;  • правовое обеспечение;  • демография, общество. | • обзоры, информационные обобщения, проекты, отчеты, библиографические справки, статистические рефераты;  • кабинетные исследования, разнообразные методы сегментации, сбора данных, анализа и статистической оценки;  • PEST-анализ. |
| Непосредственное окружение (внешние связи, субъекты рынка):  • заказчики;  • посредники;  • конкуренты;  • внешние влияния;  • общественность;  • поставщики. | • анализ рыночной позиции, отношения к торговой марке и престижа организации;  • анализ конкуренции и прочих влияний (кабинетные исследования и непосредственные наблюдения). |
| Собственно организация:  • результаты реализации целей прошлой стратегии;  • оценка состояния маркетинговой совокупности;  • возможности, ресурсы;  • маркетинговая инфраструктура. | • сравнительный анализ «цели – план – факт – оптимизация – отклонения»;  • причинный анализ, пирамидальная структура;  • анализ, балльная оценка возможностей и способностей;  • информационная служба, бухгалтерский и оперативный учет. |
| Конфронтационный анализ (организация – конкуренция):  идентификация слабых и сильных сторон на основе оценки возможностей с помощью инструментария маркетинговой совокупности. | • анализ SWOT;  • методы сравнительного анализа. |
| Детальный анализ параметров маркетинговой совокупности:  • анализ позиций стратегических единиц в области рыночных цен;  • анализ процесса продаж продукции, затрат и прибыли в течение жизненного цикла изделия;  • анализ доли торговых расходов;  • анализ цикла «продукция – рынок - товарооборот – прибыль – затраты». | • анализ портфеля заказов (по методике Boston Consulting Group, Mc Kinsey, сочетание анализа портфеля и поступления денежных средств);  • классификация продукции по П. Дракеру;  • метод анализа сбыта в течение жизненного цикла изделий;  • АВС-анализ, оптимум Парето. |
| Синтез:  определение актуальных проблемных областей, узких мест, ограничений, шансов, опасностей, рисков. | • причинный анализ;  • анализ SWOT, анализ портфеля заказов. |
| Прогнозы и предсказания  • динамика окружения организации;  • динамика параметров рынка;  • динамика параметров организации. | • сценарий развития;  • нормативный метод;  • анализ временных рядов, экстраполяция тенденций, анализ критических связей;  • операционные исследования, имитационные модели;  • методы экспертных оценок Дельфи, мозговой атаки и др. |
| Планирование целей  • миссия организации, ее идентификация, путь развития;  • выбор целевого рынка (сегментов и локальных рынков);  • профилирование предложений;  • целевые приоритеты, целевые траектории;  • масштабы целей (технико-экономическая оценка, эффективность с учетом временных и пространственных параметров). | • портфель заказов (план);  • SWOT (план);  • модели принятия решений, методы оценки вариантов;  • операционные исследования, моделирование;  • анализ риска;  • методы творческого мышления при стоимостном анализе;  • методы экспертных оценок. |
| План стратегических операций  • выделение стратегических предпринимательских подразделений;  • типовая стратегия роста, конкурентная стратегия;  • стратегические операции с помощью инструментария маркетинговой совокупности;  • формулирование стратегических вариантов;  • идентификация и оценка потенциально узловых проблем и рисков;  • коррекция на основе обратной связи. | • портфель заказов (план);  • SWOT (план);  • операционные исследования, моделирование;  • методы теории запасов, теории массового обслуживания (очередей);  • методы сетевого анализа;  • анализ риска;  • метод мозговой атаки, прочие методы стоимостного анализа;  • методы экспертных оценок. |

Приложение 2

В рамках стратегии концентрации компания выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Она может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создании особой репутации при обслуживании рынка, который может быть неудовлетворен конкурентами.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Динамика продаж |  | | Темпы роста и прироста |  | | Количество предприятий конкурентов |
|  | | | | | | |
| Новые виды продукции |  | | Факторы роста | |  | Методы конкуренции |
|  | | | | |  |
| Каналы  Товародвижения |  | АНАЛИЗ  ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | | | Участие  в выставках |
|  | | | | | | |
| Реализация  и сбыт |  | Реклама | | |  | Потребители  продукции |

Рис.1. Схема анализа производственной и социально-экономической деятельности

Приложение 3

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося на определенный момент состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание соответствия состояний предприятия или фирмы и той отрасли, в которой оно предположительно будет функционировать.

Кроме этого в этом разделе рекомендуется дать справку по новым продуктам и достижениям в этой отрасли, описать новые рынки и покупателей, новые потребности этих рынков, новые компании и социально-политические тенденции и факторы, которые смогут оказать позитивное или негативное влияние на реализацию проекта.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Какую продукцию будет выпускать предприятие |  | Описание продукта (копирайт, торговый знак, патент) |  | Место расположения предприятия |
|  | | |  |
| Необходимость приобретения нового оборудования |  | Стадии разработки нового продукта | Кадровый потенциал предприятия |
| **Основные методы препринима-**  **тельской деятельности** |  |  | | |
| ПРОЕКТ  БИЗНЕСС-ПЛАНА |  | Производственные площади |
|  |  |
| Отработанность технологий | Финансовое обеспечение |

Рис.2 Планирование проекта бизнес-плана

Приложение 4

Таблица 2.

Основные функции бизнес-плана.

|  |  |
| --- | --- |
| Внутрифирменная деятельность | Внешние функции |
| Разработка стратегии (концепции) развития фирмы и конкретизация отдельных направлений ее деятельности | Привлечение для реализации проектов инвестиций |
| Разработка и осуществление проектов создания новой продукции (услуги) | Обоснование для включения проектов в государственные программы и получение средств из централизованных источников |
| Оценка внутреннего научного, технического, производственного и коммерческого потенциала фирмы и выявление резервов | Получение банковских кредитов |
| Подготовка и осуществление мероприятий по внедрению новых технологий и приобретению оборудования | Обеспечение успешной реализации акций фирмы на фондовом рынке |
| Подбор новых и переобучение собственных рабочих и специалистов | Организационно-финансовое обоснование необходимости создания совместных производств, предприятий с использованием иностранного капитала и других форм совместной деятельности. |
| Контроль за финансовыми результатами деятельности фирмы | Разработка и осуществление мероприятий по созданию финансово-промышленных групп |
| Мероприятия по снижению степени риска в деятельности фирмы |  |
| Формирование благоприятного имиджа фирмы |  |
| План мер предупреждения банкротства и выхода из кризисных ситуаций |  |
| Подготовка и проведение собраний акционеров фирмы |  |

1. См. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 1996. [↑](#footnote-ref-1)
2. См. Мескон М.Х. , Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: Дело, 1997. [↑](#footnote-ref-2)
3. См. Уткин Э.А. Курс стратегического менеджмента, Учебник-М: Издательство ВЛАДОС, 2007. – 448 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. См. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: МГУ, 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. См. Основы менеджмента и маркетинга: Учебное пособие/ В. Б. Зубик, А.И. Ильин, Г.Я.Столяренко Л.Д. Основы психологии. 5-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 672с. [↑](#footnote-ref-5)
6. См. Константинов Г.Н. (2002). *Современная конкуренция и новые задачи менеджмента* (лекция семинара в рамках Высшей Школы Экономики). Иркутск. http:// www.rbc.ru/ [↑](#footnote-ref-6)
7. См. Константинов Г.Н. (2002). *Современная конкуренция и новые задачи менеджмента* (лекция семинара в рамках Высшей Школы Экономики). Иркутск. http:// www.rbc.ru/ [↑](#footnote-ref-7)
8. Виханский О. Стратегическое Управление. Москва: Гордерике 2002. - стр. 55 – 61 [↑](#footnote-ref-8)
9. См. Основы менеджмента и маркетинга: Учебное пособие/ В. Б. Зубик, А.И. Ильин, Г.Я.Столяренко Л.Д. Основы психологии. 5-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 672с [↑](#footnote-ref-9)
10. См. Виханский О. *Стратегическое Управление.* Москва: Гордерике 2002. - стр. 55 – 61 [↑](#footnote-ref-10)
11. См. Виханский О. Стратегическое Управление. Москва: Гордерике 2002. - стр. 55 – 61 [↑](#footnote-ref-11)
12. См. Берман Б., Дж. М. Эванс "Маркетинг", М., "Экономика", 1993Семенов К.А. «Международные экономические отношения», М, 1998 г [↑](#footnote-ref-12)
13. См. Берман Б., Дж. М. Эванс "Маркетинг", М., "Экономика", 1993Семенов К.А. «Международные экономические отношения», М, 1998 г [↑](#footnote-ref-13)
14. См. Стратегический менеджмент в строительстве: Учеб. посо­бие / Н.С. Куприянов, О.В. Михненков, Т.С. Щербакова. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 336 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. См. Стратегический менеджмент в строительстве: Учеб. пособие / Н.С. Куприянов, О.В. Михненков, Т.С. Щербакова. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 336 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. См. Маковецкий П.Б. Стратегический менеджмент. – М.: ВЛАДОС, 2007. – 624 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. См. Фактухов Р.А. Производственный менеджмент; Учебник-М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997-447с. [↑](#footnote-ref-17)
18. См. Злобина Л.В. «Учет в гостиницах». – М.: Арика, 2002. – С. 23. [↑](#footnote-ref-18)
19. См. Государственный стандарт Российской Федера­ции «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гос­тиниц» (ГОСТ Р 50645-94) [↑](#footnote-ref-19)
20. См. Балабанов И.П. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 480с. [↑](#footnote-ref-20)
21. См. Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родионов В.Б. Организация производства и управление предприятием: Учебник – М.: ИНФРА – М.,2002. – 528 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. См. Королев А.Ю Экономическая информатика и вычислительная техника. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 476 с. [↑](#footnote-ref-22)