

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ СЕТИ КАФЕ «СЕУЛ»)**

студентки 4 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Смирновой Светланы Алексеевны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга \_\_\_\_\_

Землянухина Н.С

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

**Актуальность темы исследования.** Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко разработанной системы стратегического управления, определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности.

Разработка наиболее эффективного способа управления фирмой - исключительно важная задача для успешного функционирования фирмы.

**Степень разработанности проблемы.** Многие из известных нам ученых углублялись в сущность и структуру стратегического и оперативного управления организацией. В работе наиболее часто использовались труды таких авторов как Ансофф И., Виханский О.С., Зуб А.Т., Завгородняя А.В. Эти ученые рассматривали определенные проблемы, существенные для раскрытия данной темы.

**Целью данной работы** является исследование разработки системы стратегического управления организации (на примере кафе «Сеул»).

**Объектом** данной работы является система управления сети кафе «Сеул».

**Предметом** исследования являются организационно-управленческие отношения по поводу стратегического управления организацией.

Для достижения цели исследования в выпускной квалификационной работе следует решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие разработки системы стратегического управления организацией;
- изучить этапы стратегического управления организацией;
- представить процесс разработки системы стратегического управления организацией;
- дать общую характеристику деятельности предприятия;
- провести анализ элементов системы стратегического управления предприятия;
- проанализировать процесс разработки системы стратегического

управления предприятия;

- предложить рекомендации по повышению эффективности стратегического планирования;

- дать оценку мероприятий по реализации маркетинговой стратегии.

**Теоретической основой исследования** являются научные труды отечественных и зарубежных авторов по исследуемой и смежной проблемам в области эффективности и совершенствования системы стратегического управления организации.

В процессе исследования проблем по избранной теме использовалась фундаментальная и специальная литература отечественных и зарубежных авторов, законодательные и нормативные акты, внутренняя отчетность предприятия, публикации по проблематике исследования в сети Интернет.

**Методологическая основа исследования** базируется на методах системного, логического и многофакторного анализа, индукции и дедукции, методы выборки, сравнения, группировки и агрегирования, табличные и графические приемы представления информации.

**Теоретическая значимость** полученных результатов состоит в том, что результаты исследования дополняют научное представление о практических подходах к вопросам разработки стратегического управления организации.

**Практическая значимость исследования** результатов исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию стратегического управления организации.

**Структура работы:** дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, глоссария, списка используемой литературы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

### 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегическое управление основывается на положении о том, что организации создаются под определенную цель и являются сложными социальными и экономическими системами.

Система стратегического управления – это комплексное руководство, которое базируется на разработке и осуществлении специальной программы, подразумевающей достижение стратегических целей организации. При этом учитывается специфика политики компании и количество ресурсов, которыми она располагает. Реализация плана находится под постоянным контролем.

Разработка системы стратегического управления организацией - это процесс выработки, принятия и осуществления стратегических управленческих решений, определяющих, какие стратегические действия нужно предпринимать и какие технологические процессы необходимо осуществлять для получения стратегического результата.

Существует несколько этапов стратегического управления организации:

Шаг 1. Формирование миссии и конечной цели организации.

Шаг 2. Разработка рыночной и финансовой стратегии фирмы. Когда станет ясной конечная цель, необходимо понять, каким образом ее можно достичь.

Шаг 3. Создание долгосрочного бизнес-плана компании. После того как способы достижения целей намечены, можно перейти к работе над финансово-экономической стороной проекта (бизнес-план).

Шаг 4. Подготовка бюджета. В сравнении с бизнес-планом бюджет является краткосрочным инструментом в системе стратегического управления.

Шаг 5. Формирование финансовой политики. Современная система стратегического управления во многом основывается на экономических вопросах.

Процесс разработки системы стратегического управления организацией представляет собой составление плана стратегии, выполнение таких подфункций как: прогнозирование, разработка и реализация стратегии, бюджетирование.

## **2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕТИ КАФЕ «СЕУЛ»**

**Общая характеристика деятельности сети кафе «Сеул».** Сеть кафе «Сеул» - это отличное место для мероприятий любого характера, будь это деловой обед, дружеские посиделки, романтическое свидание, корпоративный вечер или семейное торжество.

В меню кафе представлены блюда восточной, европейской, китайской и азиатской кухонь. А также работает служба доставки еды на дом или в офис.

В кафе «Сеул» по выходным и праздничным дням проводятся развлекательные мероприятия, тематические вечеринки и т.д.

**Анализ элементов системы стратегического управления предприятия.** Концепция кафе «Сеул» ориентирована на людей со средним доходом, где в уютной обстановке кафе за демократичные деньги человек может позволить себе пообедать, поужинать и т.д.

Основными поставщиками являются: ООО «Пепси интернешенел боттлерс» занимается розничной и оптовой торговлей безалкогольными напитками и продуктами питания. ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» поставляет пиво и безалкогольные напитки.

Конкуренты: кафе «Дебаркадер», кафе «Театральное», ресторан «Волна», ресторан «Капитанский клуб» рассматривающие в качестве клиентов людей в возрасте от 25 до 45 лет среднего достатка.

Миссия сети кафе «Сеул» – создать кафе в городах Саратове и Энгельсе, особенностями которого будут:

- разнообразная и качественная кухня;
- высокий уровень обслуживания;
- детское меню в дневное время;
- живая музыка.

Окончательной формулировкой миссии является создать кафе с достойным качеством кухни для всех возрастов и живой музыкой.

Комплексный стратегический анализ внешней и внутренней среды проводится с помощью SWOT-анализа. SWOT - анализ предполагает выявление сильных (S) и слабых (W) сторон, а также угроз (O) и возможностей (T), и после этого установление связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии предприятия. Благодаря SWOT-анализу были выявлены связи между сильными и слабыми сторонами предприятия и его возможностями и угрозами. Сильными сторонами сети кафе «Сеул» являются: большой ассортимент блюд, низкая цена, достаточный уровень квалифицированных кадров и высокое качество обслуживания. Но, исходя из конкурентных преимуществ кафе «Дебаркадер», кафе «Театральное» ИП Цой А.П. следует увеличить поток потребителей. Слабыми сторонами сети кафе являются: плохая рекламная поддержка, высокие риски, связанные с расширением рынка, неузнаваемость компании.

**Анализ процесса разработки системы стратегического управления предприятия.** Принимая во внимание данные проведенного анализа технико-экономических показателей деятельности сети кафе «Сеул» для анализируемого предприятия наиболее целесообразной выбрана стратегия ограниченного роста, так как такая стратегия чаще всего применяется для сложившихся отраслей со стабильной технологией, что подтверждает проведенный ранее анализ внешней среды. В результате анализа деятельности кафе, удалось выявить недостатки в работе, среди которых достаточно высокая цена и не до конца проработанный имидж. Помимо этого полноценному развитию кафе мешают и высокая арендная плата, обусловленная местоположением, слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии, значительная нагрузка на одного специалиста, а также нестабильные объемы реализации.

Для сети кафе «Сеул» характерен базовый тип стратегии компании. В рамках этого типа стратегии принятые решения отличаются особой

сложностью, т. к. на данном этапе разработка политики компании направлена на предприятие в целом, однако состоит из составных элементов.

Так, сети кафе «Сеул» стоит использовать конкурентную стратегию, направленную на поддержание существующего положения и способствующую увеличению преимуществ перед конкурентами.

В качестве маркетинговой стратегии рекомендуется исследовать рынок общественного питания, провести несколько рекламных кампаний, подготовить специальные предложения для постоянных клиентов, а также улучшить условия для поставщиков.

В кадровой стратегии рекомендуется вести политику увеличения численности персонала и его профессионализма. Другая проблема состоит в том что, большая часть работников сети кафе «Сеул» - это переквалифицированные специалисты других областей, которые раньше ничего общего с услугами общественного питания не имели.

Финансовая стратегия Сети кафе «Сеул» должна заключаться в поиске новых поставщиков, контролем над затратами и снижением себестоимости продукции и т.д.

Рекомендуется внедрить в систему работы кафе модель планирования, состоящую из 4-х стадий.

Стадия 1. Формулирование предпосылок: философия и цели компании пересматриваются с учетом ресурсов и воздействия внешних факторов.

Стадия 2. Уточнение проблем: исходя из вышеперечисленных предпосылок, определяются уровни притязаний.

Стадия 3. Долгосрочная стратегия: чтобы устранить разрывы между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует предприятие, разрабатываются новые стратегии «продукт-рынок»

Стадия 4. Среднесрочные планы: исходя из принятого решения относительно долгосрочной стратегии, намечаются среднесрочные задачи и направления и составляются среднесрочные планы.

Таким образом, в условиях рынка сети кафе «Сеул» нужны не только краткосрочные, но и долгосрочные, а так же стратегические и тактические планы своего социально - экономического развития.

### **3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕТИ КАФЕ «СЕУЛ»**

К совершенствованию стратегии сети кафе «Сеул» необходимо подходить крайне осторожно, поскольку необходимо соблюсти баланс между сохранением привлекательности ресторана для постоянных клиентов, созданием для них дополнительной привлекательности и привлечением новых посетителей.

**Рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии сети кафе «Сеул».** Выделим изменения, которые следует провести в ресторане, которые относятся к мероприятиям маркетингового характера и направлены на привлечение дополнительных клиентов и удержание постоянных.

К ним рекомендуется отнести:

- проведение презентаций;
- организацию новогодних банкетов, специальных культурно-досуговых мероприятий к другим праздникам; в такие дни можно предлагать специально разработанное меню.
  - постоянным посетителям, или сделавшим большой заказ выдается (или продается) карточка постоянного клиента, иначе - клубная карта, дающая возможность посещать ресторан со скидкой на основное меню или на определенные мероприятия, организуемые рестораном; карты можно ранжировать в зависимости от количества посещений данного ресторана или от общей суммы сделанных заказов;
  - организация специальных концертных программ, выступлений популярных музыкальных коллективов и т.п.
  - создать систему подарков и скидок в праздничные дни.

Наиболее успешные рестораны регулярно обновляют меню, вносят



изменения в оформлении зала, изменяют систему обслуживания. Все меняется, меняются и рестораны. Нужно привлекать новых клиентов, удерживать старых. Для этого необходимо выстраивать грамотную систему продвижения услуг ресторана. Предлагается развитие следующих систем и элементов:

1. Скидки.
2. Реклама в сети интернет.
3. Наружная реклама.
4. Реклама внутри ресторана.
5. Почтовая рассылка.
6. Реклама в средствах массовой информации.
7. Сувенирная продукция - фирменные зажигалки, бокалы и пр.
8. PR (паблик рилейшнз).

Таким образом, совершенствование маркетинговой деятельности предприятия позволит повысить устойчивость Сети кафе «Сеул», работать по маркетинговой стратегии, соответствующей сложившейся ситуации и возможностям ресторана.

#### **Оценка мероприятий по реализации маркетинговой стратегии.**

Реализация предлагаемых мероприятий (реклама и стимулирование сбыта) в планируемом периоде, должна привести к увеличению товарооборота на 26%, дополнительный товарооборот (прирост) составит 1007 тыс.руб.

С учетом дополнительных расходов по приросту товарооборота и затрат на мероприятия, экономический эффект (прирост прибыли от продаж) составит 464 тыс.руб.

Экономическая эффективность предложенного мероприятия составит 25,7 %.

Обобщим мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии сети кафе «Сеул»:

1) для устранения слабых сторон и избегания угроз для сети кафе «Сеул» необходимо: усилить функцию управления в части маркетинга:

выработать четкую стратегию, развить рекламную деятельность, повысить контроль за качеством услуг, проводить мониторинг качества, ассортимента, спроса; в связи с антиалкогольной политикой государства рассмотреть направления развития деятельности по другим сегментам рынка. С учетом дополнительных расходов по приросту товарооборота и затрат на мероприятия;

2) основной стратегией деятельности принять увеличение числа потребителей и стратегию дифференциации. Привлечь группы покупателей не ориентированные на алкогольные напитки;

3) уделять внимание инструментам маркетинга взаимоотношений с клиентом.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Исследовав систему стратегического управления организации (на примере кафе «Сеул»), пришли к выводу.

Система стратегического управления – это комплексное руководство, которое базируется на разработке и осуществлении специальной программы, подразумевающей достижение стратегических целей организации. При этом учитывается специфика политики компании и количество ресурсов, которыми она располагает. Реализация плана находится под постоянным контролем. В случае необходимости проводятся мероприятия предупреждающего и корректирующего характера. Может в корне меняться и сама стратегия.

Стратегическое управление на предприятии проявляется в следующих функциях:

- составление плана стратегии;
- выполнение и организация стратегических планов;
- координирование действий согласно реализации стратегических задач;
- мотивирование на достижение стратегических результатов;
- контроль за процессом исполнения стратегий.

Главная цель и задача стратегического управления — формирование потенциала и сохранение стратегической способности предприятия к

выживанию и эффективному функционированию в обстоятельствах нестабильной внешней среды. Комплекс этих функций и данной цели определяет сущность стратегического управления.

Суть стратегического управления заключается в создании и реализации стратегии развития предприятия на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в обстоятельствах неустойчивой внешней среды.

Стратегическое видение сети кафе «Сеул» - стать лучшим кафе в городах Саратове и Энгельсе по качеству кухни и обслуживанию.

Проведенное исследование показало, что в условиях рынка сети кафе «Сеул» нужны не только краткосрочные, но и долгосрочные, а так же стратегические и тактические планы своего социально - экономического развития.

Практика в сфере ресторанных услуг показывает, что большое внимание необходимо уделять инструментам маркетинга взаимоотношений, которые направлены на обеспечение прочных связей между посетителем (клиентом) и кафе:

- в области товарной политики - совместную с потребителем разработку услуги, особые виды сервиса, гарантии качества, индивидуальные требования;

- в области ценовой политики - дифференцирование цены в зависимости от степени удовлетворенности клиента, системы скидок, бонусы постоянным клиентам, рекомендации по ценам;

- в области продвижения услуги - личные контакты, специальные акции, телефон «горячая линия», маркетинг мероприятий, новые носители информации и средства коммуникации (интернет, сотовые телефоны).

Обобщим мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии сети кафе «Сеул»:

- для устранения слабых сторон и избегания угроз для сети кафе «Сеул» необходимо: усилить функцию управления в части маркетинга: выработать

четкую стратегию, развить рекламную деятельность, повысить контроль за качеством услуг, проводить мониторинг качества, ассортимента, спроса; в связи с антиалкогольной политикой государства рассмотреть направления развития деятельности по другим сегментам рынка.