

УДК 371

ББК 74

**Бобкова Елена Юрьевна,
кандидат педагогических наук, доцент**

АНО ВО Университет «МИР»

Россия, г. Самара

Ибрагимова Алиса Владиславовна,

студент 2 курса магистратуры

направления подготовки «Менеджмент»

АНО ВО Университет «МИР»

Россия, г. Самара

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: в данной статье проведен анализ деятельности предприятия общественного питания, рассмотрены особенности функционирования в условиях пандемии, выявлены направления стратегического развития организации

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, матрица Ансоффа, пандемия, финансовые результаты, рентабельность

Abstract: this article analyzes the activities of a public catering enterprise, examines the features of its functioning in the context of a pandemic, and identifies the directions of the organization's strategic development.

Keywords: strategy, strategic management, Ansoff matrix, pandemic, financial results, profitability

События 2020 года, происходящие в Российской Федерации и в мире, связанные с распространением коронавирусной инфекцией, усугубили условия функционирования практически всех хозяйствующих субъектов.

Особенно, это коснулось тех организаций, которые были вынуждены приостановить деятельность на определенный период времени. Качественное развитие организации общественного питания без четкой стратегии развития в современных условиях крайне затруднительно. Именно стратегическое планирование и управление организацией способствует гибко реагировать как на текущие, так и на прогнозируемые изменения среды, с целью исключения или снижения негативных факторов.

«Коза Тапас» - новое заведение города Самары, которое функционирует менее трех лет. Потенциальными клиентами заведения является население и гости города в возрасте от 27-50 лет.

У организации существует необходимость корректировки разработки стратегии развития. Актуальность названного обстоятельства обусловлена ухудшением финансового состояния бара в 2020 году. Оценивая платежеспособность «Коза Тапас», важно отметить, что в 2018-2020г.бар был неплатежеспособен.

Наименование показателя	Код	2020 год	2019 год
Выручка	2110	15 589	19 009
Себестоимость продаж	2120	12 994	14 724
Валовая прибыль (убыток)	2100	2 595	4 285
Коммерческие расходы	2210	886	369
Управленческие расходы	2220	475	786
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 234	3 130
Проценты к уплате	2330	405	498
Прочие доходы	2340	823	1 286
Прочие расходы	2350	647	155
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 005	3 763
Текущий налог на прибыль	2410	201	91
Чистая прибыль (убыток)	2400	804	3 672

Таблица 1. Отчет о финансовых результатах ООО «Коза Тапас»

Выручка в 2020 году по сравнению с предыдущим годом сократилась на 18%. Себестоимость продаж в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилась на 12%. Валовая прибыль (убыток) уменьшилась на 40%. Коммерческие расходы возросли в 2,4 раза; управленческие – в 1,6 раз. Прибыль от продаж в 2020 году по сравнению с 2019 годом сократилась на 60%. Чистая прибыль сократилась на 78%. Все это говорит о сложном периоде в деятельности бара «Коза Тапас» в 2020 году. Только открывшееся заведение, которое не вышло на достаточный уровень прибыли, вынуждено было закрыться на долгий период времени, в связи с введением режима самоизоляции.

Для отражения степени эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов ООО «Коза Тапас» рассчитаем коэффициенты рентабельности. Сведем расчет показателей в таб. 2.

Наименование показателя	2020	2019
Рентабельность продаж	5,2%	19,3%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	17,6%	157,5%
Рентабельность инвестированного капитала (ROCE)	22,0%	161,4%
Рентабельность производственных фондов	19,2%	77,9%

Таблица 2. Коэффициенты рентабельности ООО «Коза Тапас»

Коэффициент рентабельности продаж позволяет определить, сколько прибыли компания имеет с каждого рубля выручки от реализации товаров, работ или услуг. Данный показатель рассчитывают как в целом, так и по отдельным товарным позициям. Из проведенного расчета видно, что коэффициент с 19,3% снизился до уровня 5,2%, что говорит о резком снижении прибыли компании «Коза Тапас» в 2020 году.

Следующие два показателя коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE) и коэффициент рентабельности инвестированного капитала (ROCE) являются показателями рентабельности активов или его частей. Они позволяют судить об эффективности вложений в ту или иную деятельность. Правда в нашем случае нельзя принимать во внимание динамику их изменения, так как в 2018 году предприятие только начало свое существование, и у него не было достаточного количества активов.

Рассчитаем также производительность труда компании.

Показатели	2020	2019
Выручка, тыс.руб.	15 589	19 009
Численность, чел	18	20
Производительность труда, тыс.руб./чел.	866,1	950,5

Таблица 3. Расчет производительности труда в баре «Коза Тапас»

Проанализировав динамику изменения, а также значения рассчитанных выше финансовых показателей ООО «Коза Тапас» можно сделать общий вывод об ухудшении финансового состояния компании в 2020 году по сравнению с 2019 годом.

Главными конкурентами бара являются: «Secret Garden Bar», «Pro brunch». «Коза Тапас» незначительно уступает своим конкурентам, хотя по многим параметрам находится на одном уровне с ними. Оба конкурента работают примерно по такой же схеме, ориентированы на ту же самую целевую аудиторию и имеют большой бюджет на продвижение. Эти факторы негативно сказываются на развитии бара «Коза Тапас», замедляют его рост на рынке и, более того, угрожают возможностью снижения потока клиентов из-за человеческих факторов.

Для анализа сильных и слабых сторон бара «Коза Тапас», а также возможностей и угроз, для реализации возможности оценки управленческого потенциала, проведем SWOT-анализ (таб. 4).

Сильные стороны	Слабые стороны проекта
1. Новизна предлагаемого товара. 2. Высокое качество предоставляемых услуг. 3. Высококвалифицированный персонал. 4. Выгодное месторасположение.	1. Отсутствие доверия со стороны потребителей. 2. Отсутствие места для парковки клиентов. 3. Отсутствие специального меню.
Возможности и перспективы	Угрозы
1. Расширение рынка. 2. Повышение спроса на подобные услуги. 3. Возможность расширения гаммы предоставления услуг. 4. Расширение сферы деятельности. 5. Рост и укрепление бизнеса.	1. Усиление конкуренции на рынке общественного питания 2. Нестабильная экономическая и социально-политическая ситуация в стране, в том числе связанная с распространением коронавирусной инфекции в стране и в мире. 3. Переход персонала в другие заведения

Таблица 4. SWOT – анализ бара «Коза Тапас»

В настоящее время бар «Коза Тапас» имеет ряд важных преимуществ для стратегического развития бизнеса: новизна предлагаемого товара, высокое качество предоставляемых услуг, высококвалифицированный персонал, выгодное месторасположение. При этом существует ряд слабых сторон, а именно отсутствие: доверия со стороны потребителей, места для парковки клиентов, специального меню. Ключевыми возможностями развития бара являются: расширение рынка, повышение спроса на подобные услуги,

возможность расширения гаммы предоставления услуг, расширение сферы деятельности, рост и укрепление бизнеса.

Для разработки рекомендаций по развитию бара на основе результатов стратегического анализа обратимся к матрице Ансоффа, которая позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. [2, с.41]

Для анализа использовались 4 категории параметров: текущий рынок: ресторан для жителей и гостей г. Самары (возраст гостей от 27-50 лет), новый рынок – родители с детьми (18-40 лет), текущие товары/услуги – итальянская кухня, с возможностью доставки и новые товары/услуги – проведение банкетов, тематических праздников (таб. 5).

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения	Невозможна	Бару не следует использовать данную стратегию, так как ему придётся вложить много сил и средств в привлечение новых клиентов. Новых клиентов практически нет, а существующие предпочитают разнообразить выходы в рестораны, посещая другие бары и рестораны города	Указаны в порядке приоритетности: 1. Составить подробное описание новой ЦА и новых услуг; 2. Изучить интересы и пожелания новой ЦА;
Стратегия развития рынка	Возможна	Данная стратегия возможна, так как бар повышает узнаваемость бренда без дорогостоящего привлечения новых клиентов.	

Стратегия развития товара	Невозможна	Для бара данная стратегия невозможна, так как нет смысла предлагать гостям банкеты или тематические праздники, если они приходят на бизнес-ланч	3. Изучить возможности организации новых мероприятий;
Стратегия диверсификации	Возможна	Для бара стратегия возможна, так как новые услуги отлично сочетаются с запросами новой ЦА (например, тематические праздники для детей).	4. Согласовать стратегию с руководством

Таблица 5. Разработка стратегических направлений «Коза Тапас» по матрице Ансоффа

Таким образом, осуществление стратегического анализа с помощью матрицы Ансоффа, позволили выявить две стратегии развития бара «Коза Тапас»: стратегия развития рынка и стратегия диверсификации.

Использованные источники:

1. Агеева Н. А. Экономический анализ маркетинговой деятельности предприятия. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2018. – 63 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: экономика. – М, 1989. – 220 с.
3. Атяшев М.О. Совершенствование коммерческой деятельности организаций торговли в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2018. – №4. – С. 33-34.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2017. – 240 с
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2016. – 526 с.