

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, должность

_____ И.О. Фамилия

« _____ » _____ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующего кафедрой, д.э.н., проф.

_____ И.А. Соловьева

« _____ » _____ 2021 г.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕТИ КОФЕЕН «COFFEE BOX»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.04.02.2021.(301/449).ВКР

Руководитель работы, д.э.н., проф..

_____ Е.Д. Вайсман

« _____ » _____ 2021 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 223

_____ В.А. Захарова

« _____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

_____ Е.Ю. Куркина

« _____ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Захарова В. А. Разработка стратегии развития сети кофеен «COFFEE BOX». – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-223, 126 с., 20 табл., 16 ил., библиограф. список – 58 наим., 1 прил.

Выпускная квалификационная работа проводилась с целью разработки стратегии развития кофеен «COFFEE BOX».

Объектом исследования при написании работы была кофейня «COFFEE BOX». Предметом исследования стала кофейня «COFFEE BOX».

В выпускной квалификационной работе выявлена актуальность исследования в выбранном направлении, проведен анализ рынка и существующих на рынке кофеен. Рассмотрены основные тенденции и направления развития отрасли.

Разработан организационно-производственный план предприятия, рассчитаны необходимые инвестиции, составлен финансовый план.

С использованием наиболее распространенных методов проводится анализ рисков предприятия. Делаются выводы по наиболее ответственным направлениям.

Обобщены результаты и выявлена практическая значимость кофейни «COFFEE BOX».

ABSTRACT

Zakharova V. A. Development of a strategy for the development of a chain of coffee houses «COFFEE BOX». - Chelyabinsk: Susu, HSEU-223, 126 P., 20 Tab., 16 Ill., Bibliographer. List - 58 Items, 1 App.

The final qualifying work was carried out in order to develop a strategy for the development of coffee houses «COFFEE BOX».

The object of research when writing the work was the coffee shop «COFFEE BOX». The subject of the research was the coffee shop «COFFEE BOX».

In the final qualifying work, the relevance of research in the chosen direction was revealed, an analysis of the market and existing coffee shops on the market was carried out. The main trends and directions of the industry development are considered.

An organizational and production plan of the enterprise has been developed, the necessary investments have been calculated, and a financial plan has been drawn up.

An enterprise risk analysis is carried out using the most common methods. Conclusions are made in the most important areas.

The results are summarized and the practical significance of the coffee shop «COFFEE BOX» is revealed.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ	
1.1 Понятие стратегии, цель и особенности разработки в современных условиях.....	11
1.2 Виды стратегий развития компании	21
1.3 Методика проведения стратегического анализа деятельности компании	34
2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «COFFEE BOX»	
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности компании..	47
2.2 Стратегический анализ деятельности компании	59
2.3 Анализ соответствия маркетинговой деятельности и внутренних бизнес-процессов стратегическим целям компании	72
3 РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «COFFEE BOX»	
3.1 Выбор приоритетного направления стратегического развития компании на основе метода анализа иерархий	84
3.2 Организация мероприятий для достижения целей стратегического развития компании	95
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	114
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	119
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Бухгалтерский баланс компании «Coffee Vox» за 2020 год, тыс.руб.....	124
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Отчет о финансовых результатах компании «Coffee Vox» за 2019 год, тыс. руб.....	126

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Функционирование компаний сферы общественного питания в условиях рыночной экономики предполагает наличие свободной конкуренции, интенсивность которой, в настоящее время, повышается. Дополнительные негативные условия и факторы макросреды, связанные волатильностью национальной валюты на валютном рынке, применение мер Правительством России по предотвращению распространения COVID-19, а также снижение нефтяных котировок, - в совокупности, негативно сказались как на развитии экономики страны, так и на результативности деятельности компаний общественного питания, в условиях снижения спроса на продукцию, предоставляемую к потреблению. Особенно подверженной стала сфера общественного питания, когда пандемия коронавирусной инфекции привела к закрытию точек общественного питания, кафе, кофеен, ресторанов, проводя к потере дохода, прибыли, постоянных клиентов, бизнес-связей в поставках сырья и продукции, нарушая и снижая темпы развития и расширения деятельности компаний общественного питания.

В данных, негативных условиях влияния факторов внешней среды, компании общественного питания изыскивают направления, которые наиболее эффективно способны сказаться на их деятельности, снизив влияние подобных, негативных последствий. В данных условиях представляется необходимым исследовать и принимать во внимание успешность реализации стратегии развития, что способствует обеспечению и наращиванию темпов развития компаний общественного питания, на основе последовательных этапов её реализации.

Степень разработанности темы исследования. Исследованию реализации стратегического развития компаний посвящены многие работы зарубежных ученых, таких, как: Ф. Котлер, М. Джеффри, М. Портер, Г. Армстронг, С. Бринкер и др. В данном вопросе отечественными исследователями являются труды следующих ученых: В.А. Агафонов, И.В. Гуськова, А.П. Егоршин, В.И. Демин, А.Н. Фомичев и др., в которых описаны ключевые инструменты, проблемы реализации и факторы, влияющие на разработку и реализацию стратегического развития компаний.

Современная специфика и тренд применения коммуникаций в области стратегического развития в современных условиях исследуется в трудах: О.В. Сагиновой, С.В. Карповой, И.Б. Манн и др.

Таким образом, существующие подходы по проведению анализа стратегического развития и разработки направлений по ее реализации, носят обширный характер и, в полной мере учитывают современные особенности реализации деятельности российских компаний.

Целью исследования является разработка стратегии развития обеспечивающих успешность стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox» в сфере общественного питания.

Задачами проводимого исследования являются следующие:

- исследовать теоретические и методологические основы стратегии развития компании;
- провести организационно-экономический анализ деятельности компании;
- провести стратегический анализ деятельности компании;
- произвести выбор приоритетного направления стратегического развития компании на основе метода анализа иерархий;
- организовать мероприятия для достижения целей стратегического развития компании и произвести оценку экономической эффективности.

Объектом исследования является сеть кофеен «Coffee Vox».

Предмет исследования – стратегическое развитие сети кофеен «Coffee Vox».

Теоретической и методологической базой исследования являются: учебные пособия и исследования отечественных и зарубежных авторов в области теории стратегического управления, менеджмента, маркетинга, материалы периодической печати, официальные ресурсы INTERNET, а также статьи известных экспертов в области стратегического развития компаний.

В работы применялись следующие методы исследования: анализ и синтез, финансово-экономические методы исследования, инструментарий стратегического анализа и маркетинга, методы анализа и выбора управленческих решений (метод

анализа иерархий), методы структурно-динамического анализа, структурно-логические приемы. В процессе проведения стратегического исследования особое место займет система матричного построения в определении приоритетного направления стратегического развития объекта исследования методом анализа иерархий.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав.

В первой главе представлены теоретические и методологические основы формирования стратегии развития компании. Представлены вниманию понятие стратегии, её цель и особенности разработки в современных условиях. Определены виды стратегий развития компании. Представлена методология проведения стратегического анализа деятельности компании.

Во второй главе произведен анализ стратегического развития компании «Coffee Vox». Представлена организационно-экономическая характеристика деятельности компании. Произведен стратегический анализ деятельности компании, а также, анализа соответствия маркетинговой деятельности и внутренних бизнес-процессов стратегическим целям компании.

В третьей главе произведена разработка направлений стратегического развития компании «Coffee Vox». Произведен выбор приоритетного направления стратегического развития компании на основе метода анализа иерархий. Организованы мероприятия для достижения целей стратегического развития компании, а также, дана оценка их экономической эффективности.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что методические положения и методика выбора приоритетного направления стратегического развития могут быть использованы руководством компании «Coffee Vox», в целях совершенствования стратегии развития и укрепления собственного позиционирования на рынке общественного питания.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

1.1 Понятие стратегии, цель и особенности разработки в современных условиях

Понятие стратегии взято из армейского лексикона, где оно означает план действий в конкретной ситуации, зависящей от поступков противодействия. Это понятие вошло и в лексикон делового управления: появились термины – «стратегическое планирование», «стратегическое управление», «стратегический менеджмент», «стратегическое мышление» [52].

В других трактовках стратегия рассматривается как план, маневр, позиция, взгляд в будущее. Представляется, что все это можно рассматривать в качестве элементов стратегии. А наиболее обобщающей формулировкой может быть следующая: стратегия компании представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компаний. Ее цель – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат компаниям высокую рентабельность [52].

Стратегия компании – это идеология развития, качественного конкретизирования в виде ориентиров и состояний компании, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей [52].

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 70-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.

Понятие «стратегия компании» тесно коррелируется с понятием «потенциал компании», которое можно определить как совокупность находящихся в распоряжении компании стратегических ресурсов, определяющих возможности, ограничения и перспективы деятельности компании. Важной составляющей потенциала компании является наличие ее конкурентных преимуществ: инноваций, интеллектуального ресурса, рыночного ресурса продукта, нематериальных активов

(патентов, лицензий) [52].

Современные стратегии основываются на активном учете современных условий, в рамках которых работает определенная компания, на осознании задач, стоящих перед ней, что способствует возникновению самых разнообразных проектов развития, которые в свою очередь обуславливают выбор такого варианта стратегии развития, который обеспечит стабильность компании и хорошие экономические результаты [52].

Стратегическая концепция развития компании должна формироваться с учетом основных тенденций реализуемой государственной экономической политики. В практическом плане это обуславливает необходимость постоянной корректировки стратегической парадигмы развития компании в рамках схемы: ситуация в экономике – государственная экономическая политика – стратегия компании – эффективность реализации [52].

Нельзя разделить планы компании и государства, основополагающие принципы их политики. Все попытки их отделения друг от друга можно рассматривать как негативные. Компания, естественно, имеет свои корпоративные интересы, и это логично, но они не должны противостоять экономическим интересам государства. Упрочение положения компании на внутреннем и внешнем рынках соответствует интересам как компании, так и государства [52].

Специалисты и ученые в области менеджмента и стратегического управления сходятся с мнением основателя теории стратегического менеджмента и управления А. Чендлером, который определяет стратегию, как определение основных долгосрочных целей и задач, направленных на развитие компании, связанных с принятием курса действий и с размещением ресурсов, необходимых для выполнения заданных целей развития компании [43, с. 36].

И. Ансофф рассматривая отличительные черты стратегии, приводит следующее определение стратегии и ее видения: «Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь компания, а стратегия – это средство достижения цели» [46, с. 71].

Стратегия в развитии деятельности компании представляет собой процесс установления связи компании и ее структурных бизнес-единиц с окружением, состоящий в реализации выбранных целей, в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением, посредством распределения ресурсов, который позволяет эффективно и результативно функционировать компании, ее структурным бизнес-единицам.

Стратегии развития фирмы выбираются по мере необходимости на основе рыночного поведения, конкурентоспособности, жизненного цикла, потенциала развития, отраслевых особенностей и управленческих инициатив. Четко описанная, обоснованная, признанная и осознанная персоналом стратегия развития требует индикаторов и критериев оценки с позиции возникновения изменения и решения промежуточных задач. Прежде всего важно определить приоритетность выполнения административных задач, таких как ресурсное обеспечение, организационно-экономические и финансовые отношения, соотношение основных и вспомогательных производств и систем. Затем нужно установить связи между выбранной стратегией и ситуацией внутри компании, определить в каких внешних условиях и при каких внутренних комбинациях возможно решение задач. Следующий шаг предполагает оценку роли, типа и методов управления, стиля менеджмента, сочетания лидерских и функционально-исполнительских характеристик. При этом важно учитывать скорость изменений, факторы ускорения и нивелирования рисков. Попович А. М. подчеркивает, что в существующих условиях высококонкурентности и нестабильности на рынках все существующие подходы к созданию стратегии развития компании (рыночный, ресурсный, компетентностный подходы, теории заинтересованных сторон, корпоративной социальной ответственности (стейкхолдеров) и устойчивого развития) необходимо использовать в комплексе, что позволит обеспечить более полный учёт факторов, влияющих на предприятие в ходе формирования стратегии. В частности, ресурсный подход позволяет проанализировать располагаемые компанией ресурсы, т. е. «входы» осуществляемых бизнес-процессов. Теория стейкхолдеров позволяет оценить «выходы», которые

производит компания в ходе своей деятельности, причём не только для рынка (или рынков), но и для иных заинтересованных сторон. Интеграция ресурсного подхода и теории заинтересованных сторон может осуществляться как минимум в двух направлениях: использование существующих ключевых компетенций для осуществления мероприятий в рамках корпоративной социальной ответственности, а также выявление общей основы формирования ключевых компетенций и способности учитывать интересы стейкхолдеров [50].

Стратегия для компании рассматривается, как основное связующее звено между тем, чего компания планирует достичь в условиях распределения оперативных целей и задач между ее структурными подразделениями и бизнес-единицами, а также, и линией поведения, выбранной для достижения поставленной стратегической цели.

Определение и выбор стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится компания, что зависит от условий её макро-, и микро-окружения. Тем не менее, существуют определенные общие подходы к формулированию стратегии и некоторые рамки, в которые вписывается стратегия развития компании.

При выборе стратегии развития в условиях развития, компания сталкивается с вопросами целесообразности развития одного направления, при прекращении развития другого направления, определяя необходимость перехода на другие целевые рынки.

Важным при выборе стратегии также является следующий момент: может ли стратегическая альтернатива обеспечить выполнение ранее поставленных целей. Соответствует ли она корпоративной миссии? Необходимо убедиться, что все функциональные стратегии, поддерживающие данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны. Необходимо учитывать степень риска данной альтернативы, особенно если речь идет о вовлечении крупных активов. Следует принимать во внимание реакцию на данную стратегическую альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде организации [51].

Следовательно, стратегия в развитии деятельности компании концентрирует внимание на собственных действиях и бездействиях, на определении более или менее перспективных направлений собственного развития в настоящем для получения улучшенных результатов в будущем.

Основатель теории стратегического развития, Г. Минцберг определяет стратегию, как комбинацию 5Р, которая включает следующие параметры:

- план (plan);
- прием, как тактический ход (ploy);
- поведенческая модель (pattern of behaviour);
- позиция по отношению к другим (position in respect to others);
- перспектива (perspective) [30, с. 21].

Существуют следующие трактовки понятия стратегии, сформированные современными авторами и исследователями в области стратегического планирования и управления:

- системный подход, обеспечивающий компании сбалансированность и общее направление роста [26, с. 15];
- образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения задач и целей компании, что позволяет выразить результат анализа сильных и слабых сторон компании, а также определить возможности и препятствия ее развития [35, с. 13].;
- заранее спланированная реакция компании на влияние факторов макроокружения, которая оказывает влияние на развитие деятельности компании [7, с. 11].

Понятие стратегии является центральным звеном в теории стратегического менеджмента и управления, а в условиях развития компании, расширении сферы деятельности, - опирается на следующие понятия и определения.

В системе стратегического управления, менеджментом принимаются стратегические решения, от которых напрямую зависит успешность развития компании.

Стратегическое управление реализуется на разных уровнях управления (выс-

шее, среднее, низшее звено), различающееся по системам ценностей, этическим нормам, по рискованной готовности, отношению к социальной ответственности, прибыльности, а также по стилю управления [41, с. 31].

Миссия – одно из ключевых понятий в современной теории стратегического управления, представляющее собой смысл существования компании, направление её развития с позиции удовлетворения потребностей, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников [8, с. 24].

Потенциал и направления развития компании – складываются из ресурсов и источников их пополнения, которыми она располагает, ее связей, положения и организационной системы в целом.

Потенциал и направления развития компании представляют источник формирования конкурентного преимущества в развитии приоритетных направлений функционирования, и именно поэтому нуждаются в постоянном развитии и совершенствовании.

Чем эффективнее производится раскрытие потенциала и направления развития деятельности компании на основе принятия верных управленческих решений, тем больше конкурентных преимуществ имеет компания.

Потенциал и направления развития компании являются стратегическим ресурсом компании, который обеспечивает ей устойчивость в неадекватных условиях макроокружения, позволяет нейтрализовать негативное влияние внешних условий её функционирования [1, с. 19].

Основные компоненты стратегического развития компании представлены на рисунке 1.1.

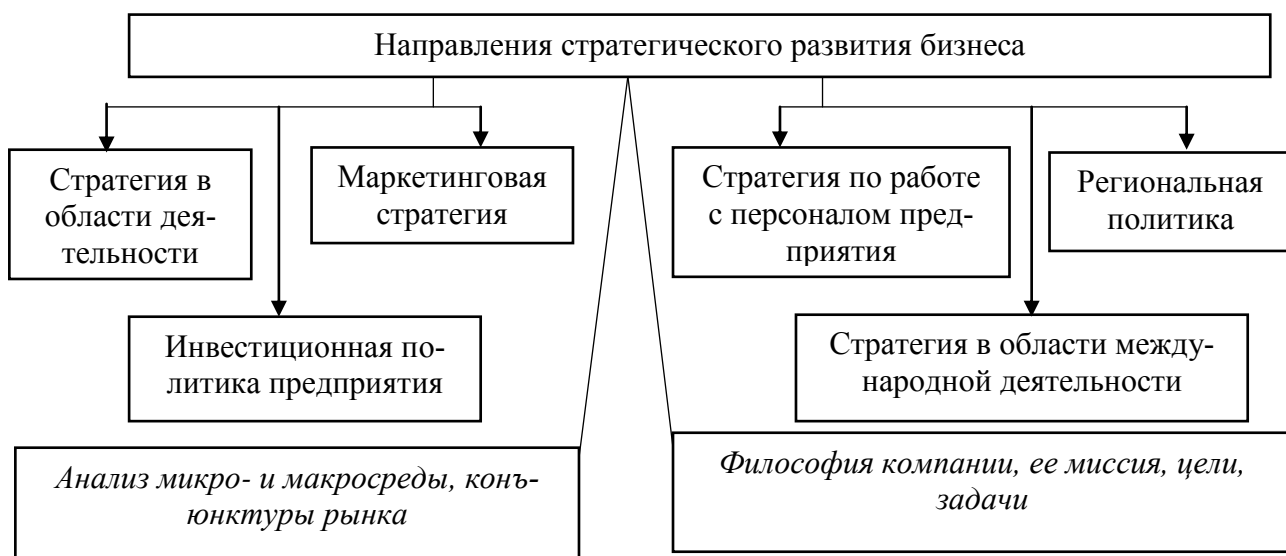


Рисунок 1.1 – Система составляющих направлений реализации стратегического развития компании [17, с. 31]

Следует отметить, что целевые установки в направлении развития компании – это долгосрочные результаты, которые стремится достичь компания и её бизнес-единицы в направлении реализации стратегической цели развития на основе реализации общей миссии.

Эти установки жизненно важны для успеха функционирования компании, являясь ориентирами направления стратегического развития, основанием для оценки достижений, фундаментом синергетической эффективности [23, с. 32].

Определение сферы и направлений развития компании, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ) развития компании, определение стратегии достижения цели, образует систему реализации стратегического развития.

Стратегическое развитие компании позволяет разработать и поддерживать стратегическое равновесие между целями и возможностями направлений развития отдельных бизнес-процессов в меняющихся условиях окружения компании, определяя приоритетные цели в формате единого стратегического развития [41, с. 26].

В настоящее время меняется система связей в сфере производства и сбыта продукции. Для многих компаний и фирм неприятным открытием явился тот факт, что их неконкурентоспособная продукция никому не нужна. Сегодня уже ни

одна компания не сможет рассчитывать на некогда стабильное существование своих поставщиков и потребителей выпускаемой продукции. Появляются новые партнеры, изменяются цены на ресурсы, происходят глобальные перемены на рынке труда, вводятся в действие новые законодательные акты. Анализ свидетельствует, что лишь незначительное число компаний приспособилось к рынку, остальные обрастают задолженностями и не выполняют обязательств перед акционерами. Фискальные меры, предпринимаемые государством для исполнения доходной части бюджетов всех уровней и решения социальных проблем, легли значительным грузом на функционирующие компании [52].

Традиционно, рассматриваются следующие факторы, определившие необходимость выделения стратегического развития в отдельный вид деятельности, в условиях функционирования компании:

- значительное увеличение сложности и числа управленческих задач, обусловленных изменениями процессов во внутренней и внешней организационной среде, как целостной структуры бизнес-процессов функционирования компании;
- расширение географических границ деятельности, необходимость учета специфических особенностей национальных экономик территории;
- усиление нестабильности и усиление динамики факторов окружения, появление новых управленческих проблем на фоне общей макроэкономической нестабильности [12, с. 45].

Таким образом, стратегическое развитие деятельности компании – это процесс, выстроенный на организационных и институциональных основах взаимодействия заинтересованных сторон и факторов окружения (собственников, топ-менеджмента, персонала, потребителей (реальных и потенциальных), государства) с использованием определенных методов стратегического анализа, целью которого является разработка стратегии развития функционирования компании [10, с. 38].

Стратегическое развитие компании связано с совокупностью действий и решений, принятых руководством компании, которые приводят к разработке кон-

кретной стратегии её развития на основе установления оперативных задач в разрезе структурных бизнес-единиц.

Принятая стратегия развития позволяет компании достичь данной цели развития в определении направлений по ее достижению. Процесс стратегического развития представляет собой реализацию инструмента, помогающего обеспечить основу для функционирования компании [38, с. 67].

Основной целью стратегического развития в реализации компании выступает моделирование будущей деятельности направлений функционирования отдельных бизнес-единиц с выявлением определённых рыночных ниш, определяя целостное стратегическое направление развитие компании.

Система стратегического развития включает определение целей и способов их достижения по всем бизнес-процессам, протекающим в разрезе бизнес-единиц компании.

Стратегическое развитие в развитии и функционировании компании основано на установлении целей долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного характера, которые формируются и устанавливаются в рамках миссии и видения компании, являясь задающей частью стратегического развития.

Стратегическое развитие реализуется по следующим этапам, представленным на рисунке 1.2.

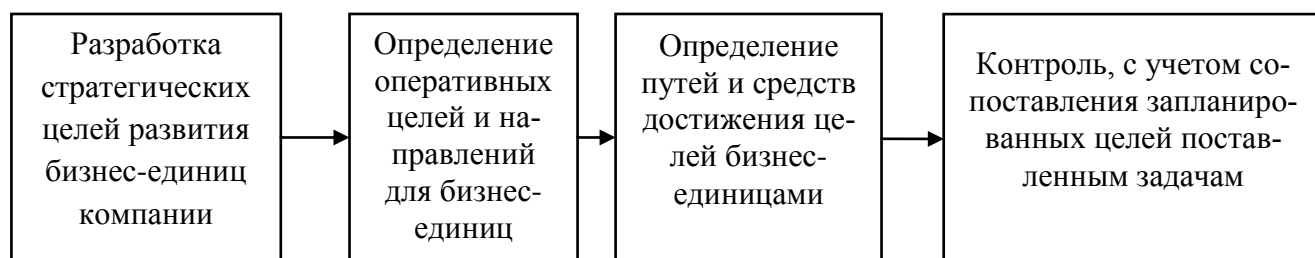


Рисунок 1.2 – Этапы реализации стратегического развития деятельности компании [4, с. 51]

В процессе стратегического развития компании, главные цели устанавливаются высшим руководством, согласуются, разбиваются на подцели между всеми бизнес-единицами компании.

Основные виды административной деятельности в рамках стратегического развития компании, представлены на рисунке 1.3.

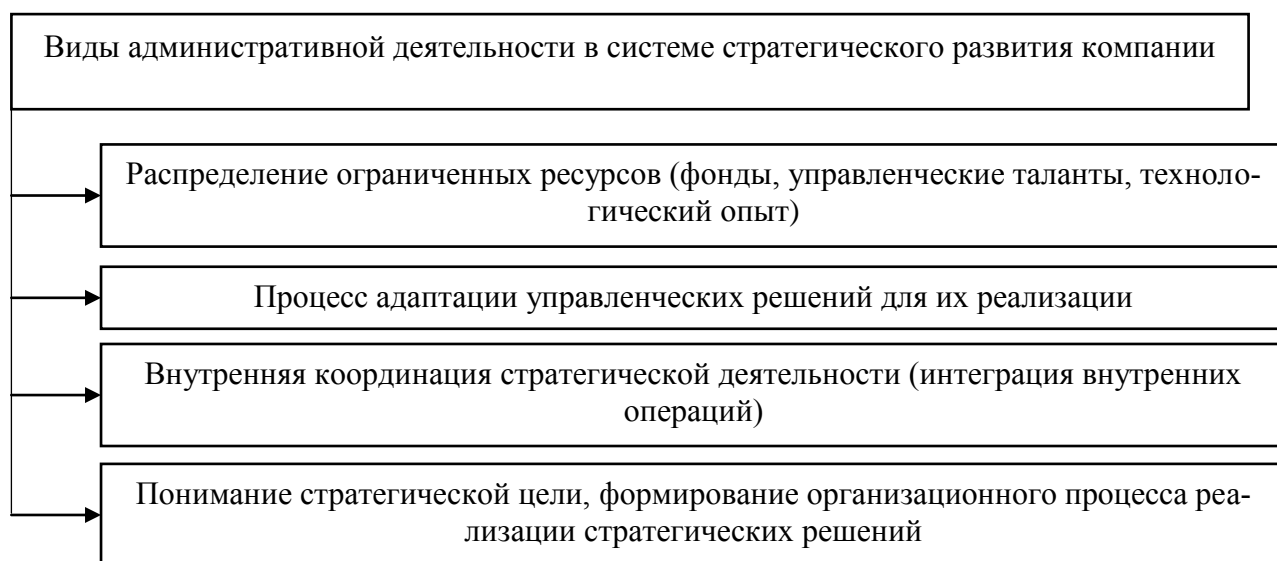


Рисунок 1.3 – Виды административной деятельности в рамках реализации стратегического развития компании [5, с. 86]

Стратегическое развитие основано на принятии стратегических решений для развития компании, конкурентного и функционального характера.

Стратегические решения касаются всех бизнес-процессов в деятельности компании, как целостной структуры управления. При применении данных управленческих решений происходит распределение ресурсов между бизнес-единицами на основе результатов стратегического анализа, с целью снижения стратегических рисков и получения синергетического эффекта на основе выработки единой стратегической ориентации бизнес-процессов компании.

Конкурентные управленческие решения распространены на бизнес-единицы компании, целью которых является обеспечение реализации тактических задач, на основе выработки мер по достижению разработанной стратегической цели компании.

Функциональные решения принимаются в отношении конкретных бизнес-единиц компании, где реализуется производственная, маркетинговая, финансовая, кадровая политика на местах возникновения, на основе рационального распределения ресурсов [47, с. 39].

Таким образом, стратегическое развитие в функционировании компании представляет собой процесс установления связи структурных бизнес-единиц компании с окружением, связанный с реализацией выбранных целей, в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением, посредством распределения ресурсов, который позволяет эффективно и результативно функционировать компании, ее структурным бизнес-единицам.

Потенциал и направления развития и функционирования компании являются стратегическим ресурсом компании, который обеспечивает ей устойчивость в неадекватных условиях влияния факторов макро -, и микросреды. Стратегическое развитие позволяет выстроить процесс взаимодействия заинтересованных сторон и факторов окружения, с использованием определенных методов стратегического анализа, целью которого является разработка стратегии развития компании. В свою очередь, система принятия управленческих решений основывается на принятом направлении стратегического развития, целеполагание которого связано с разработкой направлений, определении совокупности оперативных и тактических задач для бизнес-единиц компании, обеспечивая пропорциональное и эффективное стратегическое развитие функционирование компании.

1.2 Виды стратегий развития компании

Под стратегией развития компании понимается определенная управленческая линия поведения руководства компании, реализация главного направления создания и реализации миссии компании в долгосрочной перспективе, принятие которой способствует достижению стратегических целей её развития.

Стратегии развития имеют различия в условиях влияния факторов внешнего и внутреннего окружения, что определяет общие целевые установки развития компании. Но, тем не менее, все виды стратегий развития, можно обобщить в базисные, или основные стратегии развития, на основе реализации общего направления стратегического развития компании.

Базисные (основные) стратегии развития, касаются всех бизнес-процессов функционирования и управления компании, определяя различные подходы к достижению роста и развития компании, как целостной бизнес-единицы [21, с. 83].

В рамках реализации стратегического развития функционирования компании, выделяются общие стратегии, стратегии бизнес-единиц и стратегии подразделений, представляя собой иерархическую структуру заданных направлений операционных и тактических задач, совокупность реализации которых обеспечивает общую стратегию развития функционирования компании (рисунок 1.4).

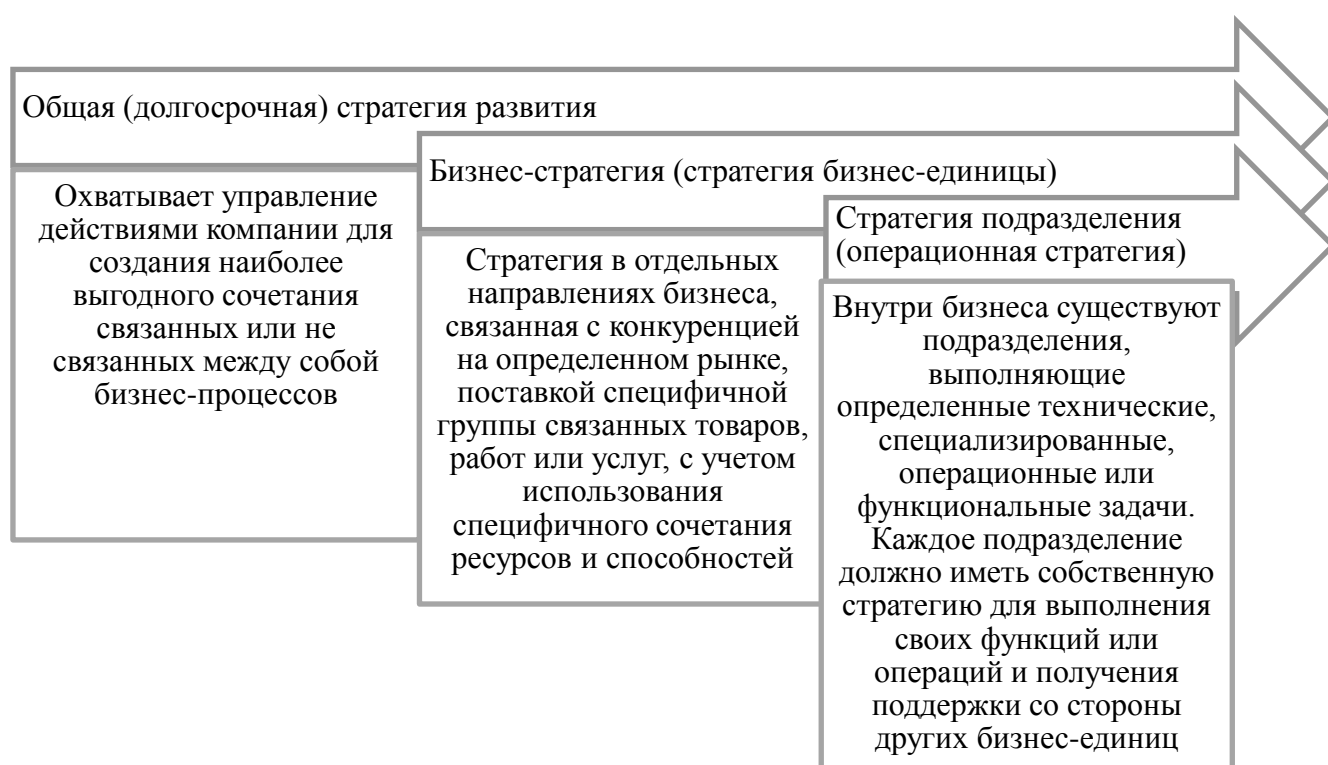


Рисунок 1.4 – Уровня реализации стратегии развития функционирования компании [22, с. 171]

Относительно этапа развития функционирования компании необходимо определять общие направления стратегического развития, связанные с выходом на рынок компании, определяя частные направления стратегии развития в отношении структурных бизнес-единиц. При этом, реализация стратегического развития действующего бизнеса связана с организацией и совершенствованием направлений изменений её элементов в отношении продукта, рынка, отрасли, положения

компании в отрасли, уровня инновационного развития относительно структурных бизнес-единиц.

Классификация стратегий развития компании представлена на рисунке 1.5.

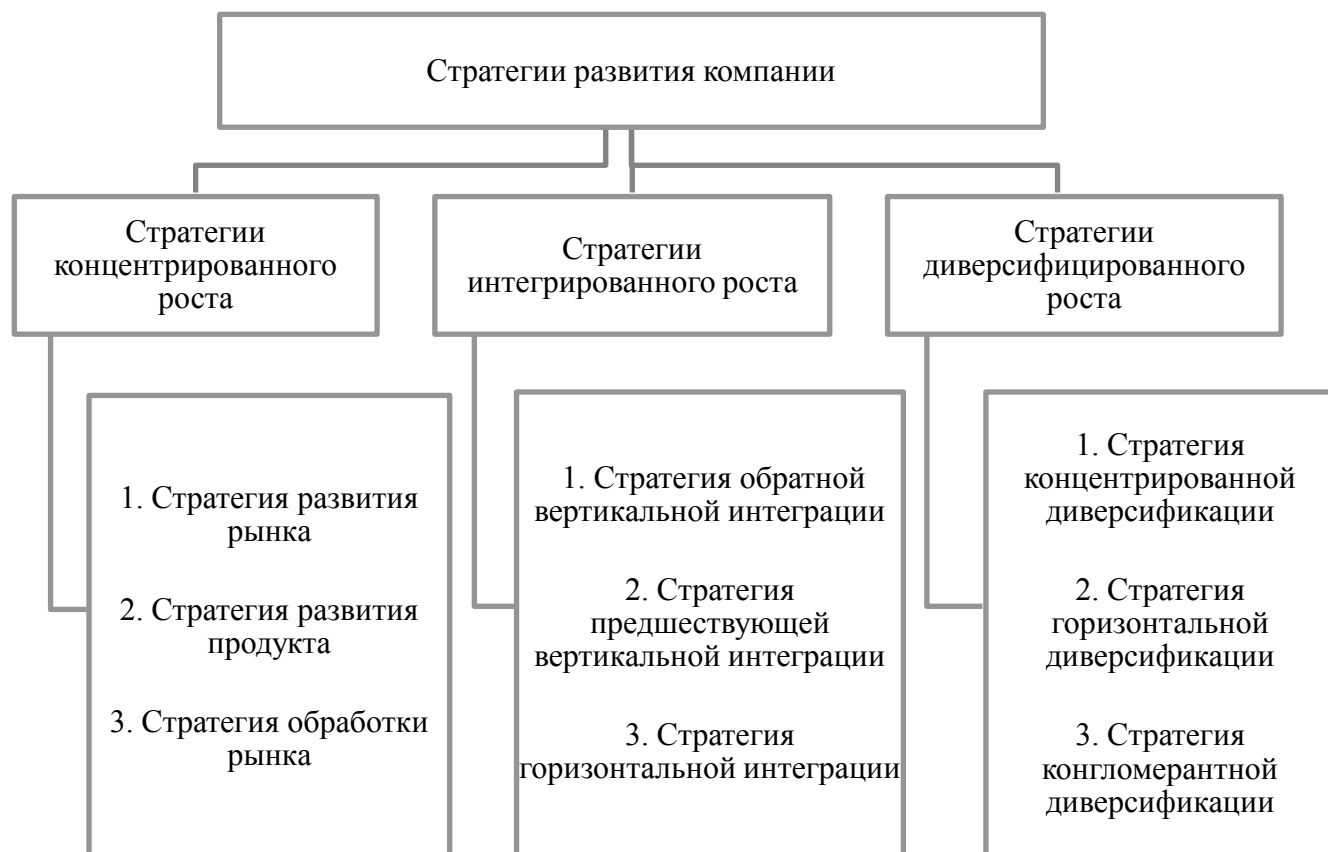


Рисунок 1.5 – Виды стратегий развития компании [16, с. 413]

Таким образом, общая, долгосрочная стратегия развития бизнеса основана на управлении бизнес-процессами компании в условиях достижения оптимального сочетания деятельности её структурных бизнес-процессов. Направление стратегического развития бизнес-единицы представляет собой стратегию отдельного бизнеса, связанную с конкуренцией, в соответствии с вышепредставленными элементами, определяющими положение компании в отрасли, с учетом использования специфического сочетания ресурсов и способностей.

Компания может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инве-

стиционные, финансовые и многие другие. Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, позволяющие упорядочить их в целостную систему и создать общий язык для понимания менеджерами их сущности.

Стратегии менеджмента, прежде всего, разделяют по уровням управления на общекорпоративную, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. С учетом интенсивного развития процессов децентрализации и самоорганизации в современных организациях следует также учитывать стратегии развития команд, групп и работников, от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов.

По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы:

1. Главная стратегия (стратегия компании в целом).
2. Стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса, (СБЕ — стратегическая бизнес-единица).
3. Функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими.
4. Стратегии команд, рабочих групп и работников [53].

Классификация стратегий по уровням компании (рисунок 1.6).

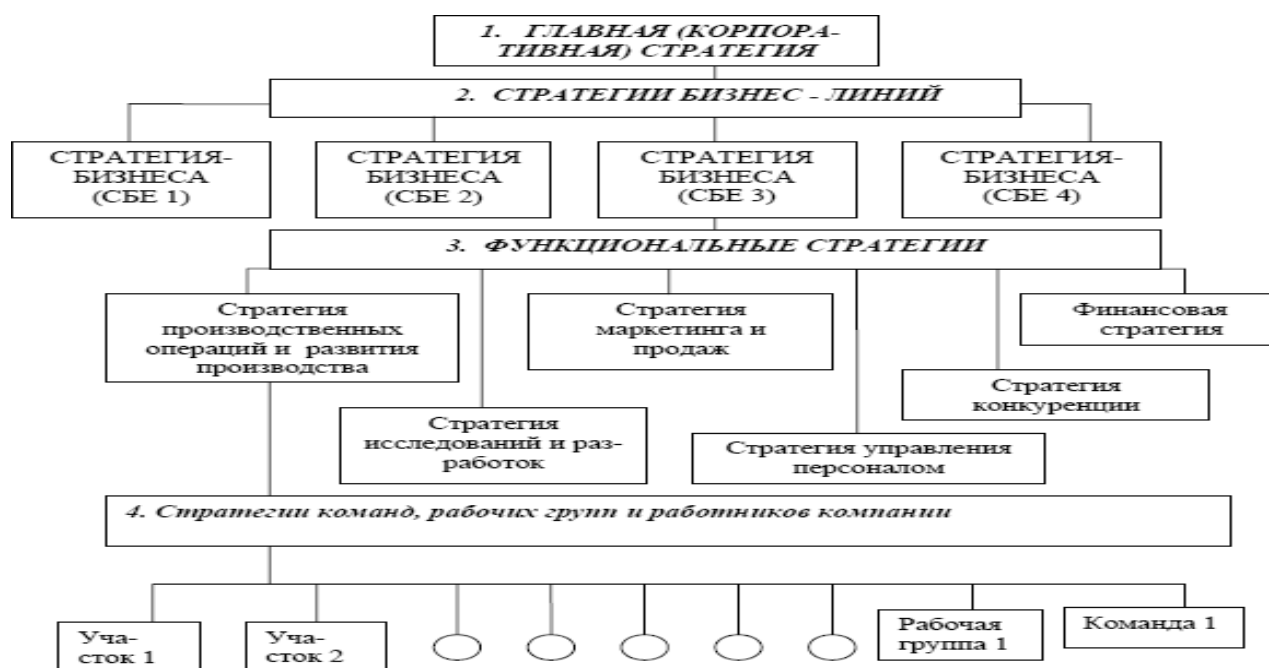


Рисунок 1.6 – Классификация стратегий по уровням компании [53].

1. Главная стратегия, корпоративная.

Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации. Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при условии эффективной главной стратегии. В ней описываются общие данные развития компании, например, общая прибыль, суммируемая по всем подразделениям, общий объем продаж. Лишь по наиболее важным, ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес-единицам могут приводиться их главные характеристики результатов деятельности, например, объемы продаж, рентабельность, вклад бизнес-единицы в общие результаты компании.

Главная стратегия также должна обеспечить эффект синергии. Синергия — это важнейшая характеристика сложных систем, означающая, что при взаимодействии различных подразделений и бизнес-единиц компании общий результат превышает сумму простых эффектов от их деятельности. Например, компания приобретает дистрибьюторскую сеть, в результате резко увеличиваются объемы ее продаж, нескольких бизнес-единиц, ранее не имевших доступа к новым клиентам. Общий результат существенно выше, чем сумма прибылей дистрибьюторской сети и бизнес-единиц, если бы они действовали отдельно друг от друга.

Поэтому главная стратегия — это не сумма стратегий ее подразделений, как это пытаются иногда разработать на практике, а синтез стратегий развития подразделения, на основе которого следует достигать нового уровня развития.

Разработка этой стратегии является наиболее сложной задачей стратегического менеджмента. Необходимо определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить так называемый портфель видов бизнеса, выбрать рынки, определить главные приоритеты, сформулировать ключевую идеологию, подобрать и расставить менеджеров на ключевые должности.

2. Стратегии бизнес-линий или стратегии бизнес-единиц (СБЕ).

Эти стратегии разрабатываются в том случае, когда в компании существуют

самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы. Бизнес-единица — это подразделение компании, осуществляющее полный цикл — маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев и исследования, и разработки. Бизнес-единицы обладают большой самостоятельностью, их менеджеры самостоятельно определяют стратегии производства, ценообразования и сбыта, стимулирования и подбора персонала, развития производства. В различных компаниях могут быть установлены ограничения на те или иные решения, принимаемые менеджерами СБЕ. В целом СБЕ — это компания внутри компании, но все же даже в условиях ее максимальной автономии должны соблюдаться следующие ограничения на ее самостоятельные решения. СБЕ не могут самостоятельно:

- изменять вид деятельности, профиль производства,
- продавать оборудование и технологии,
- брать кредиты более установленных в компании ограничений (например, объемом более 10% суммарной стоимости активов СБЕ),
- увольнять руководителя СБЕ и ключевых менеджеров.

Стратегию развития каждой СБЕ также следует разрабатывать с учетом главной стратегии компании.

3. Функциональные стратегии

Назначение этих стратегий — обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом. Во многих компаниях ошибочно считают возможным обходиться без разработки данных стратегий и ограничиваться главной стратегией и стратегиями бизнес-единиц. Но в этом случае цели и задачи, поставленные в них «повисают в воздухе», так как возникает неясность в том, кто за что отвечает, какие задачи нужно решать в первую очередь, как координировать выполнение задач.

Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по общим видам дея-

тельности. Например, в таком виде: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия.

Следует отметить, что подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно кто отвечает за разработку и внедрение. Кроме того, в каждом функциональном подразделении разрабатывают инновационную стратегию, стратегию организационных изменений, социальную и другие. Стратегию маркетинга должно разрабатывать маркетинговое подразделение, но неясно, кто должен разрабатывать социальную, инновационную и ряд других стратегий и отвечать за их внедрение. Следует также иметь в виду, что каждая стратегия должна быть инновационной. Функциональные стратегии — это стратегии нижнего уровня и они должны быть предельно конкретны. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегии развития функциональных подразделений. Классификацию стратегий по видам деятельности целесообразно рассматривать отдельно от функциональных стратегий.

4. Стратегии команд, рабочих групп и работников

Опыт стратегического менеджмента показал, что стратегия компании будет эффективно реализована, лишь когда общие стратегические цели верхнего уровня преобразуются в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

При бюрократическом подходе стратегия определяется верхним уровнем управления и механически передается нижним уровням управления. При этом не решаются проблемы связи стратегии развития фирмы в целом, стратегии ее подразделения и стратегии развития групп, команд и самих работников. Такой подход приводит к стратегическому разрыву, когда стратегические цели поставлены руководством, но стратегии неэффективны из-за отсутствия связей между стратегическими целями высших и нижних уровней компании и заинтересованности работников нижних уровней в их достижении. Стратегический менеджмент предполагает обеспечение взаимосвязей между стратегическими целями всех уровней

управления компании. На Рис. 1.7 показана связь функциональной производственной стратегии со стратегиями двух производственных участков, работников, рабочей группы и команды, созданных для решения проблем повышения качества и внедрения нового процесса.

Значимость стратегий четвертого уровня в настоящее время увеличивается в связи с развитием самоуправления и самоорганизации в компаниях, когда центр тяжести управленческих действий и решений переносится на сетевые структуры команды, рабочих групп и непосредственно на работников, реализующих стратегии.

Классический подход к выделению стратегий в зависимости от характера развития компании включает разделение стратегий на группы:

- стратегии роста, включают стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации,
- стратегии стабилизации,
- стратегии защиты, включающие стратегии сбора урожая, поворота, дивестиций, банкротства, ликвидации.

Эта классификация в настоящее время широко применяется в системах обучения стратегическому менеджменту. Но современные условия требуют иного подхода. Состав стратегий должен быть расширен с учетом новых стратегий, применяемых в последние годы и многоцелевым характером базовых стратегий. Необходимо учитывать возможность использования стратегии одного и того же вида, например диверсификация, реинжиниринг и другие не только для роста фирмы, но и для ее стабилизации или для защиты. Такой подход дает возможность гибко использовать те или иные возможности отдельных стратегий и отвечает реальным условиям их применения. Так реинжиниринг часто проводится и в успешно работающих компаниях, в целях обеспечения роста и в проблемных компаниях в целях повышения их устойчивости. Проблемные компании могут в результате диверсификации, не получая дополнительных прибылей, увеличить свою устойчивость на рынке [53].

С учетом различных типов развития фирм стратегии можно разделить на следующие виды (рисунок 1.7):

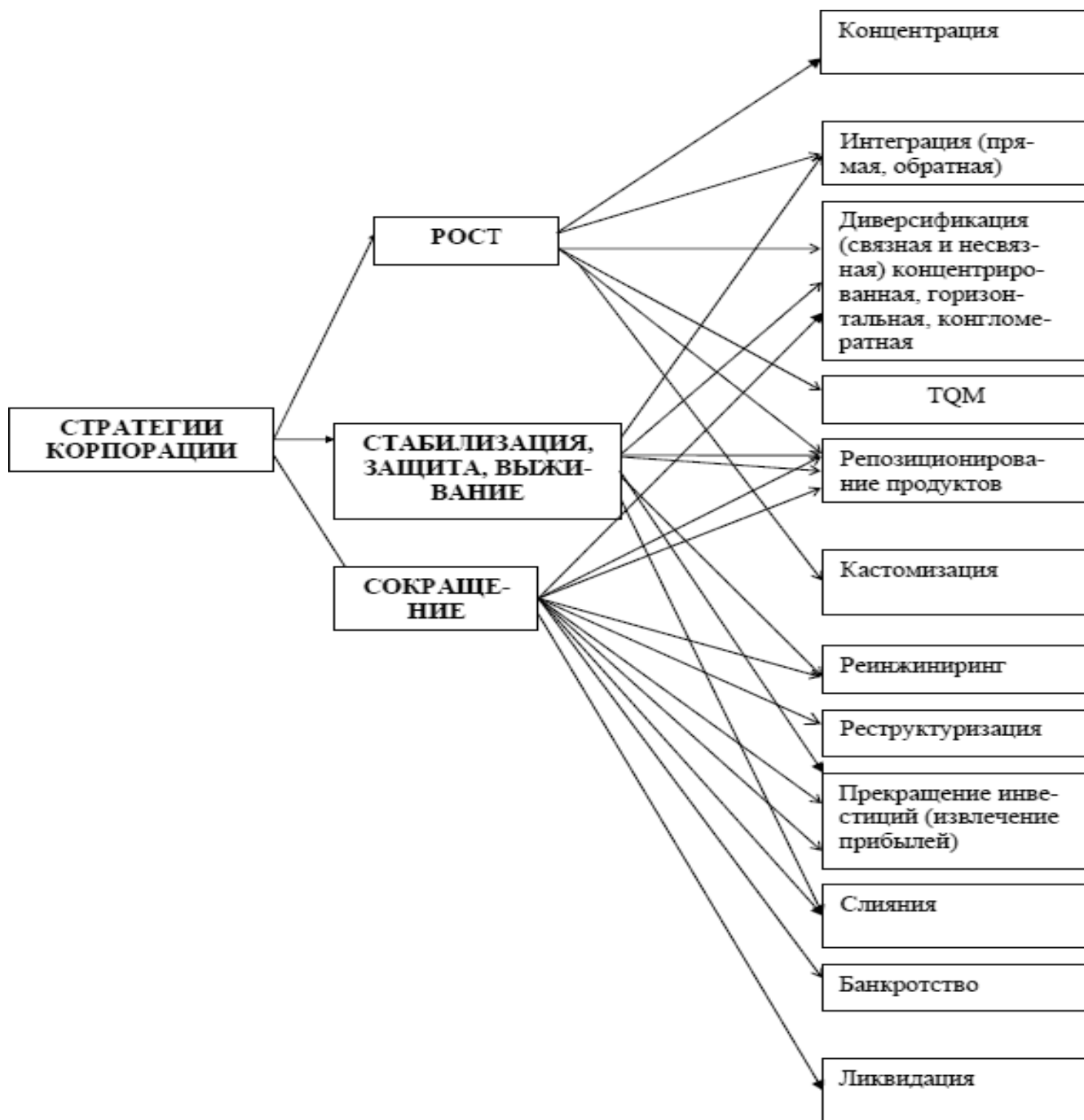


Рисунок 1.7 – Классификация стратегий компании по типу развития [53].

Стратегическое развитие компании может находиться в двух состояниях: существующее направление стратегического развития и усовершенствованное направление стратегического развития, предполагающее изменение направлений стратегии развития, в зависимости от воздействия факторов окружения компании.

Первую группу стратегий развития компании составляют стратегии концентрированного роста.

В эту группу входят такие стратегии, которые связаны с изменением продукта и/или рынка при неизменном состоянии иных элементов, учитывающих направление стратегического развития.

Стратегия развития рынка предполагает поиск новых рынков для реализации товаров, работ и услуг, и подразумевает большие инвестирования в развитие новых рынков. Данная стратегия носит агрессивный характер и предполагает сильную конкурентную борьбу.

Стратегия развития продукта предполагает разработку, производство и сбыт новых товаров, работ или услуг на освоенных рынках.

Реализация такой стратегии, прежде всего, предполагает наличие развитой НИОКР и персонала, мотивированного на поиск и освоение новых идей. Применение данной стратегии может закончиться провалом, если конкурент может легко скопировать продукт, сэкономив на НИОКР, производстве и сбыте.

Стратегия обработки рынка имеет усиление мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на традиционных рынках присутствия компании с целью стабилизации или расширения рынка [9, с. 109].

Данный тип стратегии развития требует реализации обширных маркетинговых усилий для расширения возможностей компании. Её использование является особо успешным при наличии у компании технологических или производственных преимуществ, которые позволяют расширять рыночную долю за счет притеснения конкурентов.

Стратегия обработки рынка является высоко затратной, т.к. кроме расширения инвестирования в НИОКР и повышения производственно-технологических преимуществ применяются исключительно рыночные цены реализации товаров (относительно конкурентов) [22, с. 237].

Ко второй группе стратегий развития компании относятся стратегии интегрированного роста. Сюда входят стратегии, связанные с расширением бизнеса, пу-

тём включения в её организационную структуру новых организационно-хозяйственных и экономических бизнес-единиц. Обычно компания прибегает к интенсивному совершенствованию направлений стратегического развития в интегрированном направлении, если реализация этих стратегий не противоречит её планам долгосрочного развития. Выделяются и определенные виды интегрированного роста.

Стратегия обратной вертикальной интеграции. Данная стратегия направлена на рост и развитие компании, посредством усиления влияния факторов микроокружения.

Так, (ужесточение условий микроокружения). Например, при усилении власти поставщиков и предотвращения данного негативного воздействия, компания расширяет свою деятельность включением снабженческой бизнес-единицы в свой бизнес на основе применения сделок M&A.

Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать компании благоприятные финансово-экономические результаты, обусловленные тем, что резко снижается зависимость от колебания цен на комплектующие, сырьё и запросов поставщиков.

Но, данная стратегия является затратоёмкой, но оправдывает себя уже в краткосрочной, и среднесрочной перспективе.

Стратегия предшествующей вертикальной интеграции. Данная стратегия развития выражается в расширении бизнеса за счет сделок M&A в направлении приобретения либо же усиления контроля над структурами, которые находятся между предприятием и конечным потребителем производимых товаров, а именно системами распределения, реализации и продажи.

Данный вид стратегии является выгодным, когда посреднические услуги имеют тенденция интенсивного расширения или, когда компания не может найти посредника с качественным выполнением работ (предоставления услуг).

Согласно стратегии горизонтальной интеграции, стратегическое развитие компании происходит посредством присоединения или усиления контроллинга за

деятельностью компаний-конкурентов.

Таким образом, преимущественно, направление совершенствования стратегического развития компании при использовании стратегий интегрированного роста, связано с реализацией сделок M&A [28, с. 94].

Третьей группой стратегий, принимаемых в ходе реализации стратегического развития компании, являются стратегии диверсифицированного роста.

Данное направление стратегического развития реализуется в том случае, когда компания активно развивается в определенном рыночном сегменте при производстве определенных видов товаров, работ или услуг в долгосрочной перспективе. Применение данных стратегий развития свойственно крупным компаниям и холдингам в условиях реализации крупных инвестиций в собственное расширение и развитие [1, с. 89].

Так, стратегия центрированной диверсификации основывается на поиске и планировании в использовании дополнительных возможностей производства новых товаров, работ или услуг, которые включены в рамки существующей операционной деятельности компании.

Таким образом, существующее производство остаётся центром экономической деятельности, а новое направление возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других наиболее сильных сторонах в системе функционирования компании.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает планирование и поиск возможностей роста и развития на существующем рынке, посредством реализации новых товаров, работ или услуг, которые требуют новых технологий, отличных от используемых.

При реализации данного типа стратегий компания ориентируется на создание технологически не связанных продуктов, например, развитие транспортно-логистической деятельности как вспомогательного вида деятельности в области повышения качества обслуживания клиентов.

В данном случае, развитие компании будет претерпевать изменения, связан-

ные со стратегическим расширением основной сферы деятельности. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка компанией собственной компетентности в производстве новых товаров, работ или услуг еще на этапе стратегического планирования.

Стратегия конгломератной диверсификации основывается на том, что расширение сферы деятельности компании осуществляется за счёт производства новых, технологически не связанных видов товаров, реализуемых на имеющемся рынке.

Это одна из самых сложных в реализации стратегий развития, т.к. успешность ее реализации зависит от большого числа факторов макро -, и микроокружения, в частности от компетентности персонала, системы качества менеджмента и управления, сезонных факторов, наличия необходимых инвестиций для ее реализации.

В соответствии с представленными стратегиями развития компании, существует необходимость определения ее поведения, в соответствии с классификацией по М. Портеру.

Данные стратегии поведения связаны с минимизацией издержек, со специализацией в производстве товаров, работ или услуг, а также, с концентрацией усилий в определенном рыночном сегменте [38, с. 213].

Стратегия поведения в лидерстве по минимизации издержек основана на цели развития бизнеса в достижении низких издержек, что позволяет предложить низкие цены на товары, работы или услуги.

Такое поведение подразумевает контроллинг постоянных расходов.

Маркетинг направлен на снижение сбытовых и рекламных затрат.

Стратегия поведения, связанная со специализацией в производстве продукции основана на высокоспециализированном производстве и маркетинге.

Компания имеет высокий потенциал в проведении НИОКР, имеет высококлассных маркетологов и дизайнеров, обеспечивает высокое качество продукции и имеет развитую систему маркетинга.

Цель – лучшее удовлетворение потребностей относительно конкурентов, свойственна как дифференциация, так и лидерство в снижении издержек в рамках це-

левого сегмента рынка.

Стратегия поведения, основанная на специализации в производстве товаров, работ или услуг, основана на фиксировании рынка и на концентрации усилий компании в определённом рыночном сегменте. Характерна политика специализации в области определенного продукта, работ или услуг на основе анализа определённых, индивидуальных потребностей клиентов определенного рыночного сегмента.

На практике, компанией в условиях управления бизнесом, может одновременно реализовывать несколько стратегий. Данная практика распространена в области развития бизнеса, когда отдельные бизнес-структуры, реализуя свои тактические и оперативные задачи, преследуют, в совокупности, достижение общей цели стратегии развития компании [7, с. 154].

Таким образом, следует отметить, что стратегия развития компании предполагает общее, долгосрочное направление её стратегического развития, достигаемое посредством тактических и операционных задач внутри бизнес-единиц, что, в совокупности, позволяет достичь принятого направления развития в соответствии с возможностями и позиционированием компании на рынке.

Применение той или иной стратегии развития основано на специфических особенностях бизнеса, а принятие взвешенных решений в направлении стратегического развития должно быть основано на результатах стратегического анализа, в условиях определения позиционирования компании относительно конкурентов.

1.3 Методика проведения стратегического анализа деятельности компании

Усложнение условий ведения бизнеса в результате глобализации социально-экономических отношений, повышения информационных технологий при реализации бизнес-процессов, нестабильности фактов хозяйственной жизни и усиления бизнес-рисков приводит к усилению конкуренции на локальных и мировых рынках.

Это обуславливает разработку подходов в системе менеджмента и управления, одним из которых выступает концепция управления бизнесом на основе ценностно-ориентированного и стоимостного подхода.

Реализация ценностно-ориентированного подхода в эффективности принимаемых решений посредством стратегического анализа применяется, как для внутренних целей при реализации бизнеса, так и для других участников рыночных отношений (для финансового сектора, инвесторов), которым необходима достоверная оценка инвестиционной привлекательности бизнеса в целях определения целесообразности инвестирования средств в активы компании [11, с. 21].

Современный стратегический анализ основывается на основополагающих принципах системы ценностно-ориентированной информации о бизнесе и его окружении, которая раскрывает особенности бизнес-модели и стратегию компании, как экономической системы.

Принципы формирования стратегической информации представлены международными стандартами в области устойчивого развития и интегрированной отчетности (ISO, AA1000, GRI).

В свою очередь, стратегический анализ строится на следующих принципах:

- взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках реализации устойчивого развития;
- контекст устойчивого развития бизнеса, существенность и полнота;
- относительно принципов обеспечения качества информации: сбалансированность (наличие положительных аспектов результативности деятельности компании); сопоставимость, точность, своевременность, ясность и надежность [22, с. 202].

Первые два принципа предполагают учет деятельности компании, характера ее воздействия, а также, разумных ожиданий и интересов стейкхолдеров, а остальные принципы предназначены для обеспечения качества стратегической информации, включая ее представление.

Современный этап развития бизнеса характеризуется расширением сферы

применения показателей эффективности бизнеса. Результаты оценки эффективности бизнеса, получаемые на основе стратегического анализа, играют существенную роль в выборе стратегии развития: в процессе стратегического анализа и дальнейшем, - при достижении целей, определяемых стратегическим развитием.

Таким образом, процесс стратегического анализа и его результаты позволяют оценить будущие доходы, степень устойчивости бизнеса и ценность его имиджа. Для принятия обоснованных решений необходима корректировка данных финансовой отчетности с учетом инфляции, а для обоснования инвестиционных вложений необходимы сведения о стоимости всего бизнеса или отдельных его активов.

Для повышения качества управления обычно используется анализ отдельных структурных подразделений, процессов, направлений деятельности в то время, как мировая практика доказывает необходимость исследования структуры функционирования компании в целом, с учетом всех внешних факторов и внутренних используемых экономических ресурсов.

Реализация стратегического анализа способствует повышению стоимости бизнеса в результате того, что его результаты обосновывают оптимальное сочетание доходов и расходов, прибыли и финансовых ресурсов, что в значительной степени определяется макроэкономическими и отраслевыми факторами, т.е. внешними условиями деятельности компании.

Результативность отдельных факторов на условия функционирования компании, связаны с достижением следующих факторов, посредством результатов стратегического анализа и управления:

- увеличение доходов и выручки;
- сокращение сроков в получении доходов, на основе принятия решения о стимулировании дебиторов к более срочному погашению задолженности, что является выводом к результатам стратегического анализа деятельности компании;
- сокращение затрат и оптимизация себестоимости продукции, работ и услуг, оптимизация производственных ресурсов;
- сокращение доли постоянных затрат в структуре себестоимости продук-

ции, работ и услуг, на основе возможного принятия управленческого решения о их нормировании, посредством реализации целей на основе выводов стратегического анализа;

- сокращение доли собственных средств в текущих активов, на основе повышения деловой активности и рассмотрения мер по повышению эффективности управления закупочной деятельностью;

- повышение качества основных фондов, на основе принятия решений о их модернизации, в целях сокращения производственно-технологического цикла, в результате принятия решения о развитии и внедрении инноваций в управленческом и производственном процессе;

- повышение эффективности использования заемного капитала, оптимизация заемных источников финансирования деятельности компании, с учетом спецификации ее операционной деятельности;

- повышение эффективности реализации бизнес-процессов, обеспечивающих эффективность системы управления развития бизнеса [5, с. 53].

Воздействие на все бизнес-процессы в системе управления осуществляется на основе результатов стратегического анализа, принятой стратегии развития компании в области производства, финансов, маркетинга, реализации кадровой, дивидендной, инвестиционной политики.

Применение стратегического анализа позволяет определить цели финансово-экономического характера, определяя параметры успешности развития бизнеса в сложных условиях макросреды, при высоком уровне конкуренции.

Достижение ключевых факторов успешности бизнеса сводится к выработке стратегии роста и развития на основе результатов проведения стратегического анализа.

Проведение стратегического анализа в системе стратегического менеджмента представлено на рисунке 1.8.

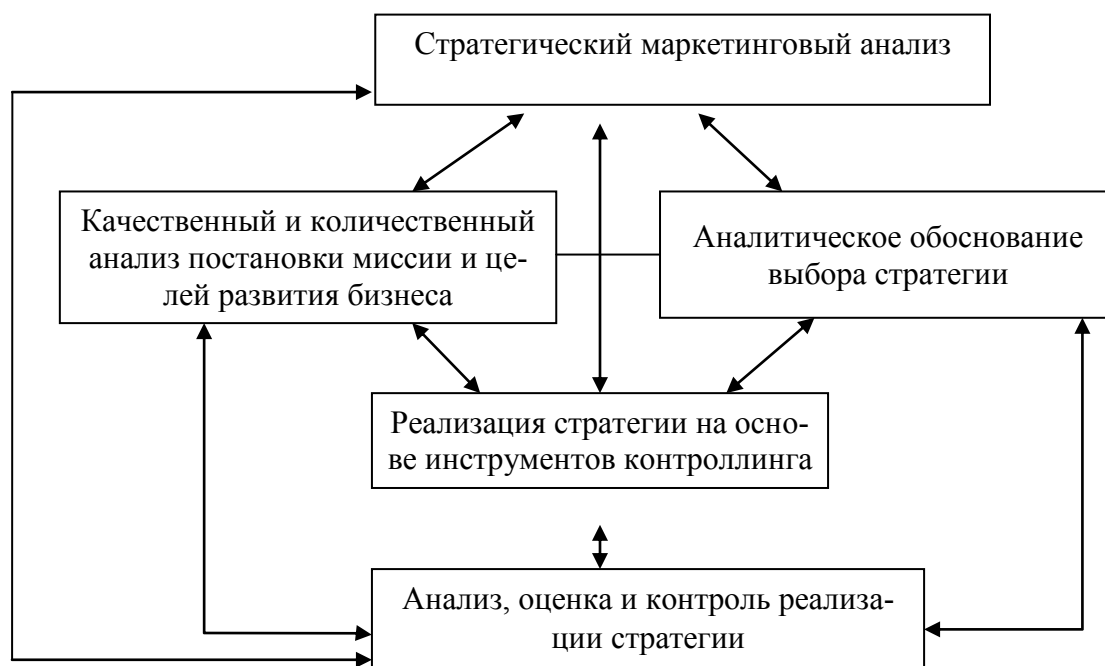


Рисунок 1.8 – Процесс стратегического анализа в системе стратегического менеджмента и управления [11, с. 27]

Стратегический анализ в системе стратегического менеджмента рассматривается в системе стратегического менеджмента в форме динамической совокупности следующих взаимосвязанных управленческих процессов:

- проведение стратегического (маркетингового) анализа;
- проведение качественного и количественного анализа в постановке миссии и целей развития бизнеса;
- аналитическое обоснование выбора стратегии;
- реализация стратегии на основе элементов контроллинга;
- проведение анализа, оценки и контроля в реализации стратегии [1, с. 57].

Особенностью процесса стратегического анализа выступает наличие логической взаимосвязи управленческих процессов, как в прямом, так и в обратном направлении, что оказывает воздействие на всю совокупность элементов стратегического анализа.

Анализ маркетинговой среды является исходным процессом стратегического управления, т.к. он обеспечивает базу для определения стратегических целей (видения и миссии) и тактических целей компании, а также, для выработки стратегии

поведения, позволяющей компании осуществлять миссию и достигать поставленных стратегических целей.

В соответствии с маркетинговой теорией Ф. Котлера, анализ маркетинговой среды связан с оценкой совокупности активных субъектов и сил, действующих за пределами компании, для определения их воздействия на отношения и возможности успешного сотрудничества компании с клиентами [16, с. 242].

Анализ маркетинговой среды связан с исследованием факторов макро -, и макроокружения.

Использование методов анализа окружения направлено на определение способности в достижениях целей стратегического развития компании при успешном её функционировании, и определение сложностей, которые могут негативно сказаться на их достижении.

При изучении макроокружения производится исследование факторов как прямого воздействия (в соответствии с элементами 4С (company, customers, competitors, collaborators)), так и косвенного воздействия на основе комплекса методов, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Методы, используемые в проведении исследования стратегического маркетингового анализа деятельности компании [11, с. 217]

Методы исследования	Характеристика
SWOT-анализ	Определение сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды): сильные стороны (Strengths); слабости (Weaknesses); возможности (Opportunities); угрозы (Threats)
STEP-анализ	Инструмент изучения макросреды предприятия, предназначенный для выявления ее социальных (Society), технологических (Technology), экономических (Economy), политических (Policy) факторов

Окончание таблицы 1

Методы исследования	Характеристика
Стратегический анализ отрасли	Определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли (реальный и потенциальный размер отрасли; перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла; структура и масштабы конкуренции, наличие стратегических групп; структура отраслевых издержек; система сбыта продукции; тенденции развития отрасли; ключевые факторы успеха)
Модель «Пять сил» М. Портера	Определение наиболее мощных ключевых сил для формулирования стратегии: угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов; власть покупателей; власть поставщиков; угрозы со стороны заменителей товара или услуги; уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами
Модель «Цепочка ценности» М. Портера	Установление конкурентных преимуществ посредством определения цепочки формирования ценности компании, которая обеспечивает компании возможность конкурирования в конкретной отрасли

В соответствии с исследованиями О.С. Виханского и А.И. Наумова, микроокружение как внутреннюю среду, находящуюся под воздействием внутреннего управления компании и представляющую собой функциональные срезы (кадровый, организационный, маркетинговый (маркетинг-микс 4Р), производственный, финансовый), которые включают совокупность ключевых процессов и элементов бизнес-процессов, определяющие потенциал и возможности компании [6, с. 262].

Использование комплекса методов, используемых в проведении исследования макро - и микроокружения компании, позволяет установить направление стратегического развития компании в условиях определения текущего уровня ее функ-

ционирования, обеспечивая «область свободы», которая обуславливает выбор направления стратегического развития компании (рисунок 1.9).

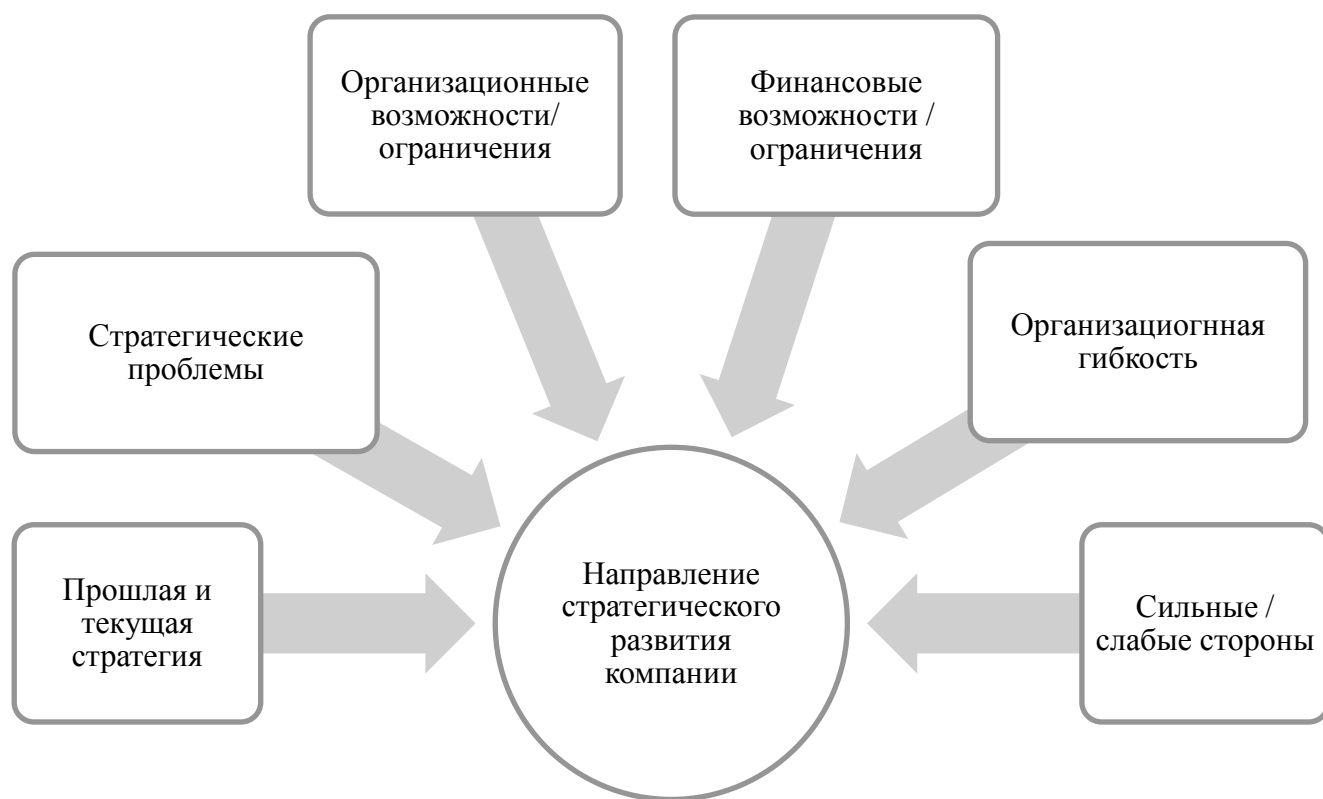


Рисунок 1.9 – Структура факторов и «область свободы» выбора направления стратегического развития компании [17, с. 81]

Анализ маркетинговой среды компании позволяет определить сильные и слабые стороны и дает возможность разработать стратегическое направление развития компании, с учетом её потенциальных возможностей.

На основе установления соответствия миссии и целям развития бизнеса в соответствии с выбором направления стратегического развития компании, реализуется этап выбора стратегии, - т.е., принятие решение о том, в каком приоритетном направлении осуществлять развитие бизнеса. Такими направлениями развития могут выступать следующие:

- развитие новых направлений (расширение) бизнеса;

- диверсификация ассортимента продукции, товаров или услуг;
- специализация на определенном товаре, продукции или услуге;
- расширение программы лояльности для потребителей;
- оптимизация бизнес-процессов, обеспечивая повышение эффективности использования операционной, финансовой и инвестиционной деятельности (модификация сбыта и маркетинга, усиление контроля в реализации закупочной деятельности, повышение эффективности управления платежно-расчетной дисциплиной, повышение эффективности управления капиталом компании);
- обеспечение устойчивости в занимаемой рыночной нише и укрепление рыночных позиций;
- корректировка финансовой, дивидендной политики компании;
- инвестирование в перспективные направления развития бизнеса;
- применение НИОКР и инноваций для определения перспективных позиций в реализации товаров, работ или услуг;
- расширение направлений двустороннего взаимодействия и сотрудничества с государственными структурами для обеспечения стабильного развития бизнеса.

На этапе реализации стратегии осуществляется её выполнение, т.е. проведение стратегических изменений в компании, проводящее ее в такое состояние, в котором она способна к претворению стратегии на практике.

Задачи реализации стратегии для обеспечения направлений стратегического развития бизнеса, представлены на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Задачи реализации стратегии для обеспечения направлений стратегического развития бизнеса [17, с. 124]

Конечный результат реализации направлений стратегического развития зависит от эффективности реализации стратегии.

Конечным этапом процесса стратегического управления при стратегическом развитии (совершенствовании стратегии) выступает контроль реализации стратегии на стратегическом и коррекционном уровне управления, что обеспечивает не только продвижению стратегии, но и формирование обратной связи, позволяющей на каждом этапе стратегического управления вносить необходимые коррективы.

На основании теоретического исследования, направленного на определение особенностей формирования стратегии развития компании, определены следующие результаты.

Стратегическое развитие компании представляет собой процесс установления связи структурных подразделений компании с окружением, связанный с реализацией выбранных целей, в попытках достичь желаемого состояния при взаимоотношениях с окружением, посредством распределения ресурсов, что позволяет эффективно и результативно функционировать компании, обеспечивая высокий уровень результативности направлений реализации бизнес-процессов.

Потенциал и направления развития бизнеса являются стратегическим ресурсом компании, который обеспечивает ей устойчивость в неадекватных условиях влияния факторов макро -, и микросреды.

Стратегическое развитие компании предполагает общее, долгосрочное направление постановки целей, достигаемое посредством тактических и операционных задач внутри подразделений и направлений деятельности компании, что, в совокупности, позволяет достичь принятого направления развития в соответствии с возможностями и позиционированием компании на рынке.

Применение той или иной стратегии развития основано на специфических особенностях бизнеса, а принятие взвешенных решений в направлении стратегического развития должно быть основано на результатах стратегического анализа, в условиях определения позиционирования компании относительно конкурентов.

Формирование и эффективное ведение бизнеса связано с реализацией общего направления стратегического развития, которое основано на исследованиях окружения компании посредством реализации управленческих процессов стратегического анализа в системе стратегического менеджмента и управления.

Все факторы окружения необходимо учитывать при формировании стратегии развития посредством методов анализа маркетинговой среды, для достижения ключевых факторов успешности, на основе реализации ценностно-ориентированного подхода стратегического развития, в целях повышения стоимости бизнеса.

Выводы по разделу один

1. Стратегия для компании рассматривается, как основное связующее звено между тем, чего компания планирует достичь в условиях распределения оперативных целей и задач между ее структурными подразделениями и бизнес-единицами, а также, и линией поведения, выбранной для достижения поставленной стратегической цели.

Определение и выбор стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится компания, что зависит от условий её макро-, и микро-окружения. Тем не менее, существуют определенные общие подходы к формулированию стратегии и некоторые рамки, в которые вписывается стратегия развития компании.

При выборе стратегии развития в условиях развития, компания сталкивается с вопросами целесообразности развития одного направления, при прекращении развития другого направления, определяя необходимость перехода на другие целевые рынки.

2. Под стратегией развития компании понимается определенная управленческая линия поведения руководства компании, реализация главного направления создания и реализации миссии компании в долгосрочной перспективе, принятие которой способствует достижению стратегических целей её развития.

Компания может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий развития производства, роста, сокращения, инвестиционные, финансовые и многие другие. Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, позволяющие упорядочить их в целостную систему и создать общий язык для понимания менеджерами их сущности.

Стратегии менеджмента, прежде всего, разделяют по уровням управления на общекорпоративную, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. С учетом интенсивного развития процессов децентрализации и самоорганизации в современных организациях следует также учитывать стратегии развития команд, групп и работников, от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов.

Применение той или иной стратегии развития основано на специфических особенностях бизнеса, а принятие взвешенных решений в направлении стратегического развития должно быть основано на результатах стратегического анализа,

в условиях определения позиционирования компании относительно конкурентов.

3. Усложнение условий ведения бизнеса в результате глобализации социально-экономических отношений, повышения информационных технологий при реализации бизнес-процессов, нестабильности фактов хозяйственной жизни и усиления бизнес-рисков приводит к усилению конкуренции на локальных и мировых рынках.

Это обуславливает разработку подходов в системе менеджмента и управления, одним из которых выступает концепция управления бизнесом на основе ценностно-ориентированного и стоимостного подхода.

Современный этап развития бизнеса характеризуется расширением сферы применения показателей эффективности бизнеса. Результаты оценки эффективности бизнеса, получаемые на основе стратегического анализа, играют существенную роль в выборе стратегии развития: в процессе стратегического анализа и дальнейшем, - при достижении целей, определяемых стратегическим развитием.

Таким образом, процесс стратегического анализа и его результаты позволяют оценить будущие доходы, степень устойчивости бизнеса и ценность его имиджа. Для принятия обоснованных решений необходима корректировка данных финансовой отчетности с учетом инфляции, а для обоснования инвестиционных вложений необходимы сведения о стоимости всего бизнеса или отдельных его активов.

Конечным этапом процесса стратегического управления при стратегическом развитии (совершенствовании стратегии) выступает контроль реализации стратегии на стратегическом и коррекционном уровне управления, что обеспечивает не только продвижению стратегии, но и формирование обратной связи, позволяющей на каждом этапе стратегического управления вносить необходимые коррективы.

2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «COFFEE VOX»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности компании

Сеть кофеен «Coffee Vox» юридически, открыта и представлена индивидуальным предпринимателем ИП Богум О.А., ведущим от своего юридического имени налоговый, финансовый учет деятельности сети кофеен. С юридической точки зрения, сеть кофеен относится к субъекту малого предпринимательства.

Орган, который осуществляет регистрацию индивидуального предпринимателя и ведет налоговый учет – ИФНС по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга. Применяемая система налогообложения – УСН «Доходы минус расходы». Главный офис сети кофеен расположен по адресу: РФ, г. Челябинск, Проспект Ленина, д. 61.

Целью реализации деятельности индивидуального предпринимателя является получение прибыли.

Основным видом деятельности компании, в соответствии с ОКЭВД 2 – 56.10, является «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания».

Дополнительными видами деятельности отмечены следующие:

- торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями;
- торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания, подача напитков.

Кофейня «Coffee Vox» была открыта в сентябре 2014 года, как франшиза кофейни из Екатеринбурга, как ИП «Богум А.О.», то есть организационно-правовой формой предприятия является ИП.

Отсюда можно выделить плюсы и минусы ИП.

Таблица 2 – Плюсы и минусы ИП

Плюсы	Минусы
Простая регистрация	При закрытии ИП с долгами долги все равно остаются
Не нужен уставной капитал для создания ИП	Предприниматель отвечает всем своим имуществом
Можно обойтись без расчетного счета, без печати, без кассы	Большие ограничения по возможным видам деятельности
Нет необходимости документировать всю хозяйственную деятельность, проще по документам открыть филиалы в других городах	Вести отчетность нужно по месту регистрации ИП
Свободное использование своих финансов	Нет возможности продать/купить/переоформить ИП
Небольшое налоговое бремя, возможность уменьшить налоги за счет взносов в Пенсионный фонд, меньше налоговых проверок	Если были убытки, это не уменьшит налоги и платежи в Пенсионный фонд — фиксированные
По сравнению с ООО, меньше штрафы и ответственность	Сложнее расширить бизнес ввиду «отсутствия» соучредителей
Можно использовать патентную систему налогообложения для минимизации расходов	Невысокая степень доверия со стороны крупных игроков рынка
Относительно легко ликвидировать свое ИП	Необходимость личного управления бизнесом, без какого-либо делегирования

Плюсы ИП:

1. К безусловным плюсам ИП можно отнести простую регистрацию. Для того, чтобы встать на учет в налоговом органе в качестве индивидуального предпринимателя достаточно всего трех документов: паспорта и его копии, заявления на регистрацию и квитанции об оплате госпошлины. Госпошлина составляет всего 800 рублей, а подать документы на регистрацию ИП можно через интернет, что еще больше упрощает процедуру.
2. Нет строгой необходимости открывать расчетный счет в банке, приобретать печать, вести контрольно-кассовый учет. При этом, расчеты можно проводить наличными средствами, а в качестве подтверждающих документов использовать бланки строгой отчетности.
3. Не нужно иметь средства для их внесения в уставной капитал.
4. Индивидуальный предприниматель не обязан фиксировать все свои внутренние и внешние действия, связанные с деятельностью предприятия, документально.
5. ИП имеет право самостоятельно и единолично принимать все решения, касающиеся текущего ведения бизнеса и его перспектив.
6. Нет необходимости вести строгий внутренний и внешний бухгалтерский учет и содержать в штате бухгалтера. Отчетность у ИП минимальная, декларацию достаточно подавать в налоговые органы всего один раз в год, так что пользоваться бухгалтерскими услугами можно на аутсорсинге.
7. ИП имеет право на свободное использование финансовых средств. Независимо от размера суммы и целей ее расходования, индивидуальный предприниматель вправе в любой момент извлечь ее из кассы или снять с расчетного счета, если таковой имеется. Все оборотные средства ИП считаются его собственностью.
8. Индивидуальный предприниматель имеет меньшее налоговое бремя. К примеру, ИП нет необходимости вносить на баланс какое-либо оборудование или имущество, а, значит, и платить налог на имущество тоже не надо.

9. При практически равных правах с юридическими лицами, размер штрафов и ответственности для ИП в случае каких-либо административных нарушений значительно ниже, чем для предприятий других организационно-правовых форм.

10. При своевременной оплате взносов в пенсионный фонд, индивидуальный предприниматель может принять к зачету всю сумму страховых платежей и тем самым существенно уменьшить налог за прошедший налоговый период.

11. Более редкие проверки со стороны налоговых и других контролирующих органов. Вообще, как показывает практика, даже суды и правоохранительные органы относятся к ИП более лояльно, нежели к другим организациям.

12. Открытие представительств в других городах и регионах не требует внесения изменений в регистрационные данные. Для индивидуального предпринимателя достаточно просто открыть новую «точку» под своим именем.

13. Возможность патентной системы налогообложения. Этот специальный налоговый режим, разрешенный только для ИП, позволяет минимизировать расходы на налоги по сравнению с предприятиями и организациями.

14. Легкая процедура ликвидации ИП. Если нет никаких долгов, для закрытия ИП достаточно оплатить почти символическую госпошину и подать соответствующее заявление в налоговый орган.

Минусы ИП:

1. Самым большим и безоговорочным минусом ИП можно назвать то обстоятельство, что в случае возникновения долгов у индивидуального предпринимателя перед кредитными организациями, налоговыми органами или контрагентами, отвечать ему придется всем своим личным имуществом.

2. Закрытие ИП не является основанием для списывания существующих долгов. Как правило, при возникновении нерешаемых долговых обязательств со стороны ИП, кредиторы идут в суд и добиваются погашения долгов через судебных приставов. Про закрытие ИП с долгами подробнее читайте тут.

3. Достаточно большие ограничения по возможным видам деятельности. Например, индивидуальный предприниматель не может заниматься банковским де-

лом, инвестициями, ломбардами, охранным бизнесом, а также быть туроператором (за исключением туристических агентств, являющихся, по сути, посредническими организациями). Кроме того, ИП не имеет права заниматься производством военной, алкогольной и фармацевтической продукции.

4. Отсутствие возможности продать, купить или переоформить ИП.

5. Необходимость ведения отчетности по месту регистрации ИП, то есть фактически, по месту его проживания.

6. Невозможность расширить бизнес за счет дополнительных инвестиций со стороны сторонних лиц или введения в состав соучредителей.

7. Необходимость собственноручного управления бизнесом. Делегировать управленческие функции можно только через нотариально заверенную доверенность.

8. Невозможность учесть убытки за прошлые неудачные периоды при расчете текущей налоговой базы.

9. Обязательные фиксированные страховые взносы в Пенсионный фонд, даже в тех случаях, если деятельность индивидуального предпринимателя приостановлена или вместо прибыли приносит убытки.

10. Небольшая степень доверия со стороны крупных представителей бизнеса и потенциальных инвесторов [54].

Также можно отметить плюсы и минусы франшизы, так как кофейня была открыта под франшизой.

Франшиза – это вид лицензии, который дает ее приобретателю (далее франчайзи) доступ к ноу-хау, процессам, бизнес-модели и товарным знакам для продажи товаров или оказания услуг. Франчайзер за определенную плату предоставляет партнеру-франчайзи свой товарный знак, схему ведения бизнеса, рекламные материалы, консультационную и техническую поддержку, иногда помогает нанимать и аттестовать персонал [55].

Плюсы франшизы: предприниматель, который покупает франшизу, может рассчитывать на всяческую поддержку со стороны компании-организатора. К другим плюсам можно причислить:

1. Возможность работать под известным брендом. Франчайзи не нужно думать об открытии, развитии и продвижении своего дела. Многое уже сделано за него – и это основной плюс франшизы.
2. Отсутствие необходимости в поиске поставщиков. Франчайзер бесплатно предоставляет список тех, с кем работает.
3. Отсутствие необходимости в обдумывании того, где найти сырье и оборудовании, как обустроить торговую точку и так далее. Правила уже прописаны франчайзером в условиях договора.
4. Возможность в любое время получить информационную поддержку. Компания-организатор всерьез заинтересована тем, чтобы дела у партнеров шли хорошо. Поэтому она готова оказать любую помощь, касающуюся ведения и развития бизнеса, в том числе – поделиться с предпринимателем секретами своего успеха.
5. Минимальные затраты на проведение рекламных кампаний. Плюс франшизы в том, что вся продукция, необходимая для продвижения бизнеса в регионе, к примеру, дизайн-макеты или вывески, уже входит в франчайзинговый пакет. Дополнительно разрабатывать ее не нужно.
6. Низкий уровень конкуренции. Франчайзер обычно старается сделать так, чтобы на одной территории работал только 1 его партнер. Тем самым, его партнерам не приходится делить между собой клиентов. А значит, им нет смысла соперничать.

Но это далеко не все плюсы бизнеса по франшизе. К ним так же можно причислить отсутствие необходимости в проведении маркетинговых исследований. Всю информацию о рынке можно позаимствовать у франчайзера, который с удовольствием может ее предоставить. И еще: если франчайзи для успешного старта и ведения бизнеса потребуются взять кредит, компания-организатор сможет стать

поручителем в банке. У многих начинающих бизнесменов, работающих не по франшизе, подобного «покровителя» нет.

Основные минусы бизнеса по франшизе: при ведении бизнеса по франшизе предприниматель может рассчитывать на быстрый старт и скорое достижение желаемых результатов. Однако, как и у любого иного вида деятельности, у франчайзинга имеются и свои минусы. К числу таковых можно причислить:

1. Жесткий регламент сотрудничества. После заключения договора концессии франчайзи обязан соблюдать правила и нормативы, которые в нем прописаны. Вне зависимости от того, окупается ли бизнес или нет.

2. Закрытый список поставщиков. Франчайзи обязан приобретать товары только у тех поставщиков, перечень которых ему предоставила компания-организатор. Даже если продукция не сильно качественная и стоит дороже, чем у конкурентов.

3. Условие о «неконкуренции» - еще один минус франшизы. Предприниматель, решившийся на ведение собственного бизнеса, не вправе открывать на той же территории конкурирующее предприятие. Он не может начать сотрудничать с иными франчайзерами, реализующими схожие товары/услуги. Все это прописано в договоре.

4. Крупные первоначальные инвестиции – еще один минус франчайзинга. Денег чаще требуется больше, чем на самостоятельное открытие бизнеса.

5. Расторжение договора в одностороннем порядке. Франчайзер, решивший, что партнер не соблюдает условий сделки, может не только потребовать приостановить деятельность, но и подать в суд за незаконное использование торговой марки. Такие ситуации крайне редки, но они случаются.

6. Ликвидация компании-организатора или смена руководства. От этого не застрахован никто. Особенно часто подобное случается в кризисные времена.

Как видно, количество минусов и плюсов у франшизы примерно одинаково. При обдумывании вопроса, стоит ли ее покупать, нужно тщательно взвесить все

«за» и «против». И только потом решать: работать по франшизе или открывать свою собственную организацию, за которую будете отвечать только вы [56].

Самая первая кофейня была открыта в городе Екатеринбурге, и поскольку она является основной, выбор ресурсов, необходимых для производства подтверждается именно там и диктуется для остальных городов в обязательном порядке, что необходимо учитывать, составляя план поставок. Первая кофейня в Челябинске была открыта рядом с Челябинским Государственным Университетом, спустя год была открыта вторая точка в центре города, недалеко от Алого поля, но в связи с нерентабельностью точки она закрылась. Сейчас в Челябинске насчитывается 4 работающие кофейни (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура сети кофеен «Coffee Vox»

Сеть кофеен «Coffee Vox» — это не просто кофейни. Они представлены уютной атмосферой в самом сердце города.

В «Coffee Vox» можно не только перекусить, но также и назначить встречу с друзьями; устроить «working-зону», «day off». Одной из первых точек в Челябинске была точка по адресу г. Челябинск, Проспект Ленина, 85/1 возле второго корпуса ЮУрГУ, она и по сей день является одной из самых значимых точек для посетителей. Большой поток покупателей приходится на первую половину дня, так как большинство студентов, преподавателей и тд. Приходят именно утром, поэтому на точке всегда работает 2 сотрудника, чтобы было более комфортно обес-

печивать быстроту обслуживания. Выручка на этой точке за день может достигать до 45 000 рублей.

Следующая точка была открыта по адресу г. Челябинск, ул. Труда, 203 (ТРК "Родник). Удачное месторасположение дает большое преимущество для функционирования и высокой конкуренции точки. Проходимость людей может в день достигать около 800 человек, соответственно выручка в день может составлять порядка 30 000 рублей. Точка работает с открытия и до закрытия торгового комплекса, поэтому на смене всегда стоят по два сотрудника, для меньшей загруженности.

Третья кофейня находится по адресу г. Челябинск, Проспект Ленина, 61 возле Публичной библиотеки. Точка является стационарной, куда посетители могут придти и насладится не только кофейными напитками, но и кухней с меню, разработанным специально нацеленных на меню напитков. В целом на смене работают 3 сотрудника, 2 бариста и 1 повара. Примерное количество человек в день может достигать около 100 в день, соответственно прибыль за день может достигать до 35 000 рублей.

Последняя точка находится по адресу г. Челябинск, Братьев Кашириных, 129 в одном из корпусов ЧелГУ. Открыта она относительно недавно, но спрос есть колоссальный, так как в округе для студентов по близости нет других вариантов. Таким образом, можно сделать вывод, что особой конкуренции кофейне ничего не составляет. Проходимость там не большая, а значит, выручка составляет порядка 15 000 – 10 000 рублей в день.

Миссией компании является создание кофейных тенденций в городе Челябинске, повышение уровня культуры кофе, посредством приготовления качественных, стандартизированных напитков и создания гостеприимной атмосферы.

Организационная структура сети кофеен представлена на рисунке 2.2.

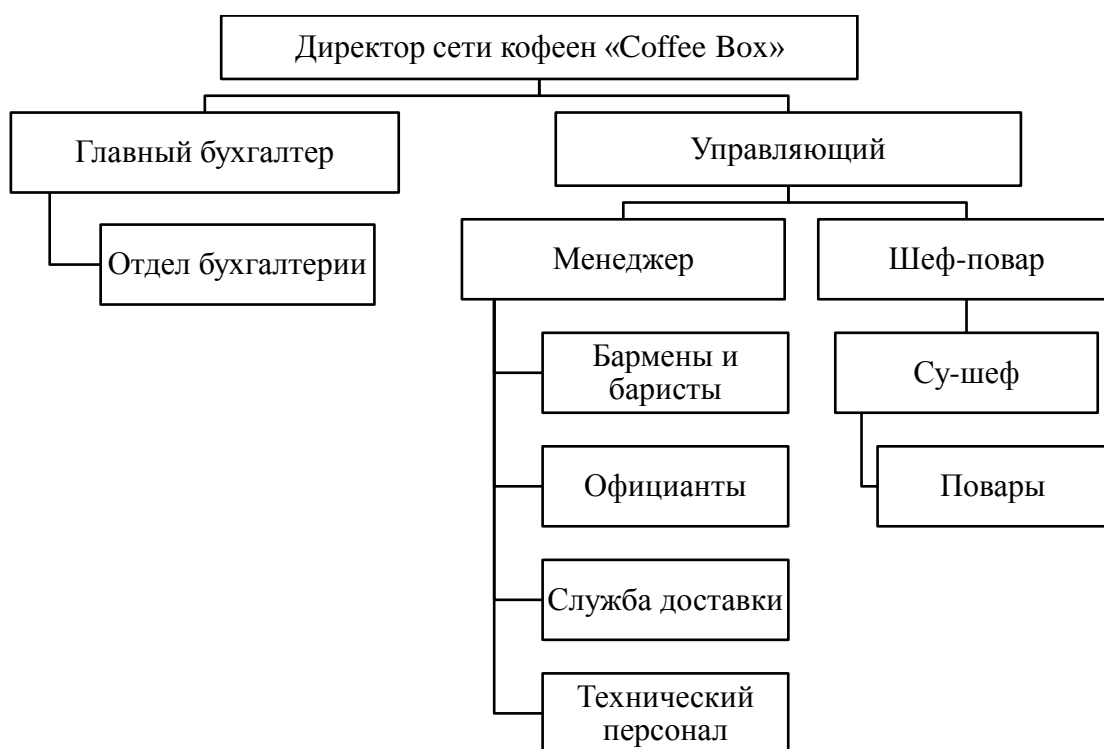


Рисунок 2.2– Организационная структура компании «Coffee Vox»

В подчинении директора сети кофеен «Coffee Vox» находятся главный бухгалтер со штатом специалистов – бухгалтеров и управляющий, заведующий основным операционным процессом.

Бухгалтерия занимается вопросами учета хозяйственных операций по ведению расчетов с контрагентами за поставляемое сырье, учету платежей по покупателям, производит начисление и перевод заработной платы на зарплатные карты сотрудников. Своевременно производит формирование и сдачу бухгалтерской отчетности в налоговые органы, ФСС, ПФР, статистические органы.

В подчинении управляющего находятся менеджер и шеф-повар, которые реализуют основной процесс производства выпечки, кофе, напитков. Имеется собственная служба доставки кофе и изготавливаемой выпечки до своих клиентов (реализация услуги «на вынос, с доставкой»).

В целом, организационная структура управления компании «Coffee Vox» функционирует как целостный состав, что способствует повышению эффективности деятельности компании. Для данной компании применение линейной структуры управления является наиболее оптимальным вариантом, в результате ее эф-

фактивного функционирования.

В результате приведенной общей характеристики сети кофеен «Coffee Vox», следует перейти к рассмотрению и анализу основных финансово-экономических показателей деятельности компании, представленные в таблице 3 на основании внешней бухгалтерской и внутренней отчетности компании, представленной в Приложениях 1-3.

Таблица 3 - Анализ финансово-экономических показателей деятельности сети кофеен «Coffee Vox» в 2018-2020 гг.

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Изменение 2020г./2018г.	
				+/-	%
Выручка от продаж, тыс. руб.	140 744	111 322	136 943	-3 801	-2,7
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	105 857	89 809	119 232	13 375	12,6
Валовая прибыль, тыс. руб.	34 886	21 513	17 710	-17 176	-49,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	18 970	6 065	3 763	-15 207	-80,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	15 377	5 158	3 566	-11 811	-76,8
Чистая прибыль на 1 рубль продаж, руб.	0,1093	0,0463	0,0260	-0,0832	-76,2
Среднесписочная численность работников, чел.	23	25	26	3	13,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	6 119,3	4 452,9	5 267,0	-852,3	-13,9
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	8 809	9 136	7 030	-1 779	-20,2
Фондоотдача, руб./руб.	16,0	12,2	19,5	3,5	21,9
Фондоемкость, руб./руб.	0,063	0,082	0,051	-0,011	-18,0
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	383,0	365,4	270,4	-112,6	-29,4

Относительно рассчитанных финансово-экономических показателей

деятельности сети кофеен «Coffee Vox», сделаны следующие выводы.

Выручка от продаж снижается в 2020 году относительно 2018 года на 2,7% ввиду сокращения спроса на продукцию, что свойственно множеству российских компаний в сложившихся условиях пандемии 2020 года, когда закрывали учреждения общественного питания, что приводило к убыточной деятельности подобных предприятий. При этом, себестоимость продаж увеличивается на 12,6%. Стабильное превышение темпа роста себестоимости при снижении выручки приводит к потенциальной потере маржинального дохода, который снижается на 49,2% в течение анализируемого периода.

Динамика финансовых результатов деятельности сети кофеен «Coffee Vox» представлена на рисунке 2.3.

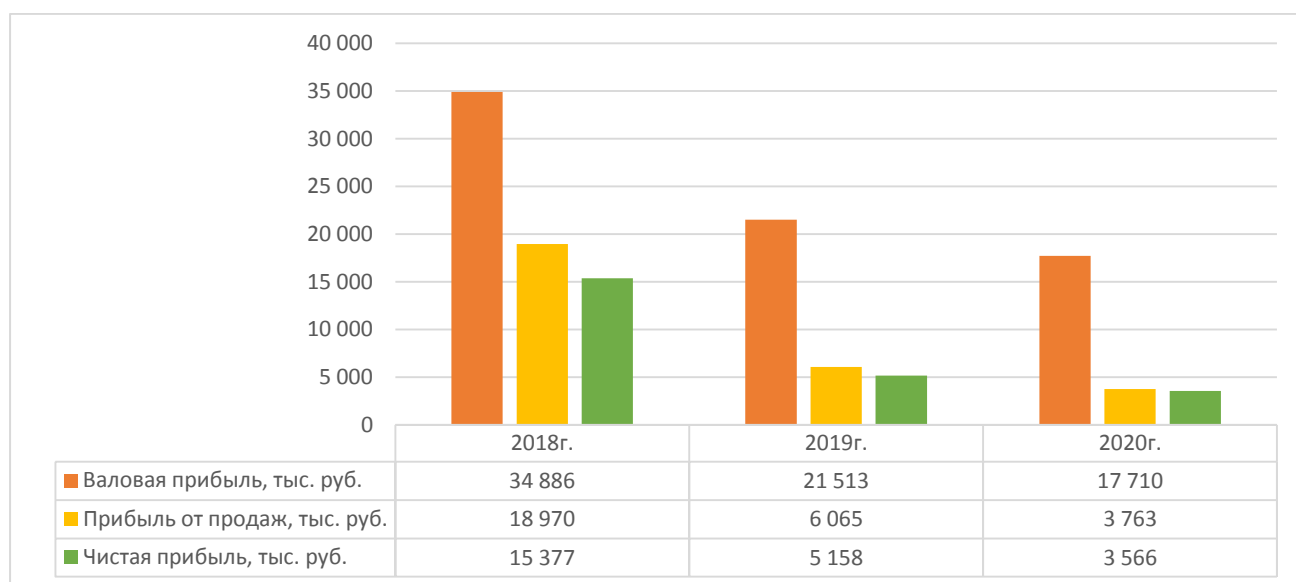


Рисунок 2.3 – Динамика финансовых результатов деятельности сети кофеен «Coffee Vox» в 2018-2020 гг., тыс. руб.

Следовательно, снижается и прибыль от продаж на 80,2%. Данную тенденцию подтверждает динамика изменения показателя чистой прибыли на рубль продаж, который снижается на 0,0832 руб., составив 0,0260 руб. в 2020 году. Это является следствием снижения рентабельности операционной деятельности сети кофеен «Coffee Vox».

Наблюдается снижение производительности труда на 852,3 тыс. руб./чел., на 13,9% в результате увеличения среднесписочной численности работников на 3

человека, на 13,0%. В целом, повышается эффективность использования основных фондов в результате снижения их среднегодовой стоимости на 20,2%, связанного с ежегодными амортизационными начислениями. Фондоотдача возросла на 3,50 руб., снизилась фондоемкость на 0,011 руб. Следовательно, с каждого рубля, вложенного в основные фонды, в 2020 году получено 19,5 руб. выручки от продаж.

На основании представленной организационно-экономической деятельности компании «Coffee Vox», определены следующие результаты.

Сеть кофеен «Coffee Vox» функционирует на территории г. Челябинска и представлена уютной атмосферой с ориентиром на конечного потребителя в своей операционной деятельности. Сотрудники сети кофеен нацелены на максимальное удовлетворение своих потребителей, для чего реализуется полный сервис обслуживания вплоть до доставки кофе на место покупателя. Организационная структура сети кофеен обладает линейной направленностью, что, в формате сегодняшних тенденций, с учетом реализуемых бизнес-процессов, является наиболее оптимальным вариантом для сети кофеен «Coffee Vox». Эффективность деятельности компании снижается, на фоне снижения объема продаж, вызванных влиянием факторов внешней среды 2020 года. Это привело к росту затратоемкости производства кофе, напитков, выпечки, что негативно сказывается на маржинальном доходе «Coffee Vox». Отмечена значительная потеря прибыли от продаж, как результата операционной деятельности компании.

В данных условиях, требуется проведение анализа и оценки эффективности реализации стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox», на основе изучения внешней и внутренней среды компании, что необходимо для постановки и активизации долгосрочного стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox».

2.2 Стратегический анализ деятельности компании

Сеть кофеен «Coffee Vox» функционирует на челябинском рынке в сфере общественного питания, и, также, как и любая компания, на основе самофинансирования и самокупаемости, подвержено влиянию факторов внешней среды. Для оценки таких параметров целесообразно провести PEST-анализ, посредством которого производится оценка влияния отдельных факторов на функционирование и развитие сети кофеен «Coffee Vox».

PEST-анализ производится в направлении оценки воздействия и влияния политических, макроэкономических, социально-культурных, технологических факторов на отрасль общественного питания, в которой функционирует сеть кофеен «Coffee Vox». PEST-анализ деятельности сети кофеен «Coffee Vox» представлен в таблице 4. Оценки получены в результате опроса топ-менеджеров сети.

Таблица 4 - PEST-анализ деятельности компании «Coffee Vox»

Р	Е	С	Т
<p>Р1⁻ – ухудшение условий для развития малого бизнеса, налоговое «давление»</p> <p>Р2⁺ – стимулирование государством отдельных отраслей экономики в качестве мер поддержки наиболее пострадавших отраслей 2020 года</p>	<p>Е1⁺ – политика Банка России по сдерживанию роста инфляции</p> <p>Е2⁻ – кризисная экономическая ситуация в России, снижение темпов экономического роста</p> <p>Е3⁻ – повышение стоимости заемных средств на рынке ссудных капиталов, ограничение доступа к привлечению инвестиций</p> <p>Е4⁻ – влияние ситуации с COVID-19 на снижение объема продаж в условиях ограничений</p>	<p>С1⁻ – снижение покупательской способности населения</p> <p>С2⁻ – ограничения функционирования точек общественного питания, приводят к снижению спроса и к снижению объема продаж</p> <p>С2⁺ – повышение культуры потребления кофе населением</p>	<p>Т1⁺ – возможность диверсификации производимой продукции</p> <p>Т2⁺ – использование IT-технологий в продвижении бизнеса</p> <p>Т3⁺ – возможность онлайн-обслуживания: возможность интеграции компании с бизнес-партнерами</p>

Политические факторы. Ухудшение условий для развития малого бизнеса и налоговое «давление», станут следствием перенесенных финансовых и экономических потрясений для страны. Соответственно, повышение налогов для индивидуальных предпринимателей на 2022-2023 гг. на обязательное пенсионное страхование (далее - ОПС) и обязательное медицинское страхование (далее - ОМС) негативно скажутся на деятельности частных предпринимателей, особенно для тех отраслей, которые внесены в список наиболее пострадавших от ограничительных мер 2020 года. Такое налоговое «давление» отрицательно скажется на деятельности компании. В данных условиях положительной остается поддержка и стимулирование государством отдельных отраслей экономики, что является поддерживающим фактором и обеспечивает подъем экономики и, прямо, оказывает положительное влияние, способствуя поддержке деятельности сети кофеен «Coffee Vox».

Экономические и социальные факторы. Данные факторы связаны с геополитической ситуацией и макроэкономической нестабильностью. Реализация денежно-кредитной политики Банком России направлена на сдерживание инфляционного роста в России на уровне, не более 4% ежегодно, что способствует повышению эффективности финансово-экономического развития реального сектора экономики, обеспечивая снижение потерь от инфляции при осуществлении основной деятельности сети кофеен «Coffee Vox». Также, нестабильность макроэкономической среды, волатильность национальной валюты в 2019-2020 гг., нестабильность и снижение нефтяных котировок, привели к снижению эффективности функционирования большинства отраслей экономики в России. Соответственно, это негативно сказывается и на продажах сети кофеен «Coffee Vox», в условиях снижения покупательской способности населения при потере ими определенной доли доходов. Повышение стоимости заемных средств на рынке ссудных капиталов, лишают возможность компании развития, в плане открытия новых точек продаж, препятствуя возможности продвижения продаж в условиях недостаточности ресурсов, что способно привести к замедлению в темпах развития сети кофеен «Coffee

Вох» на фоне невозможности привлечения дополнительных ресурсов. Дополнительно, влияние локдауна, закрытие сети кофеен «Coffee Vox» весной 2020 года, привели к снижению доходов заведения, что требует рассмотрения мер по оптимизации расходов.

Снижение реальных доходов населения, изменение структуры доходов и оптимизация расходов населением, негативно повлияло на развитие сети кофеен «Coffee Vox» вследствие снижения объема продаж. При этом, формирование доходов и прибыли «Coffee Vox» связано со спросом на кофе, напитки и выпечку. Следовательно, развитие сети кофеен «Coffee Vox» зависит от социально-экономического положения общества. Наличие ограничений в данном направлении, простой сети кофеен, ее закрытие — это следствие возникновения риска убытков «Coffee Vox» в условиях негативной политической и экономической среды. Здесь важным фактором остается повышение культуры потребления кофе, что станет драйвером развития сети кофеен «Coffee Vox» на перспективу, когда социальное и экономическое положение населения начнет повышаться, при постепенном темпе роста экономики региона и страны в целом.

Технологические факторы. Современные технические возможности, связанные с интенсивностью развития IT-технологий обеспечивают положительное воздействие диверсификацию производимой продукции и оказываемых услуг. Существует возможность проведения более интенсивной политики диверсификации, определение возможности закупки и предложений покупателям новых сортов кофе, уникальной выпечки (с учетом комплекса параметров, влияющих как на цену, так и на доходность диверсифицированной продукции, с учетом спроса на определенные сорта кофе и производимую продукцию), что оказывает влияние на доходность деятельности компании. Также, активный переход к оформлению заказов в онлайн-режиме привёл бы к необходимости интеграции платформы компании с партнерами: создание личных кабинетов, на основе реализации программы лояльности покупателей.

Существенное воздействие на стратегическое развитие сети кофеен «Coffee

Вох» оказывает конкурентная среда и уровень интенсивности конкуренции в сложных экономических и социальных условиях функционирования.

В области развития сети кофеен, основными и непосредственными конкурентами «Coffee Vox» выступают кофейни «Blueberry», «Doza coffee», предоставляющие соответствующие услуги по доставке кофе и выпечки в Челябинске.

Диагностика факторов конкурентной среды и оценка интенсивности конкуренции в отрасли общественного питания производится оценивается по модели пяти сил конкуренции М. Портера, согласно которой состояние конкуренции в отрасли можно характеризуется пятью конкурентными силами: соперничеством между функционирующими компаниями, влиянием потенциальных конкурентов и товаров-заменителей, власти потребителей и поставщиков. Анализ пяти сил конкурентной среды М. Портера представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ пяти сил конкурентной среды М. Портера компании «Coffee Vox»

Фактор	Степень угрозы	Описание фактора
1. Угроза появления новых конкурентов	Средняя	Барьеры на входе для разных стратегических групп различны. Невысоки, для компаний с инвестициями. С нуля войти в отрасль на сегодняшний день невозможно, так как слишком высока конкуренция, инвестиционные и финансовые риски, при сложных условиях социально-экономического развития общества.
2. Угроза усиления интенсивности конкуренции в отрасли	Высокая	В настоящих условиях в результате влияния последствий макроэкономического кризиса, интенсивность конкуренции на рынке стабильно возрастает, при снижении спроса на соответствующие услуги. Дальнейшее восстановление экономики и доходов общества приведет к нарастанию интенсивности конкуренции развития общества.

Окончание таблицы 5

Фактор	Степень угрозы	Описание фактора
3. Угроза товаров-заменителей	Низкая	Развитие IT-технологий способствует возможности диверсификации производимой продукции и услуг. Тем не менее, заменить кофе, как напиток - не представляется возможным, он уникален по своей природе.
4. Угроза усиления власти покупателей	Высокая	Степень угрозы высокая, т.к. увеличение спроса на реализацию кофе зависит от тенденции экономического и социального развития общества, что является и индикатором спроса на реализуемую продукцию и услуги.
5. Угроза усиления рыночной власти поставщиков	Высокая	Природа сущности и реализации кофе, в силу своего влияния от поставок зерна, полностью зависит от поставщиков. Тем не менее, существует прямая зависимость по влиянию качества зерна на стоимость готового напитка, а с учетом применения IT-технологий - на качество продукта, с учетом модификации, диверсификации, производства и обслуживания клиентов.

Реализация деятельности сети кофеен «Coffee Vox» осуществляется в условиях возрастающей и интенсивной конкуренции: отмечаются рост угрозы усиления интенсивности конкуренции в отрасли, сильная зависимость от угрозы усиления власти покупателей и от поставщиков, что усложняет условия развития сети кофеен «Coffee Vox».

Угроза усиления рыночной власти поставщиков и товаров-заменителей – высокая, ввиду того что от поставщиков зависит и цена на кофейное зерно, его качество. При этом, угроза появления новых конкурентов в данной сфере будет нарастать, по мере роста доходов населения, восстановления экономики. Это свидетельствует о высоком уровне конкуренции в отрасли, ввиду постепенного восстановления спроса на продажи, в условиях влияния факторов макросреды, при которых непосредственные конкуренты будут бороться за расширение заданной рыночной ниши, спрос в которой является на сегодняшний день нестабильным.

Структура модели «Пяти сил конкуренции» по М. Портеру относительно результатов проведенного анализа отрасли общественного питания сети кофеен «Coffee Vox», представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура модели «Пяти сил конкуренции» по М. Портеру в отрасли компании «Coffee Vox»

Таким образом, следует отметить, что компания функционирует в жестких конкурентных условиях внешней среды, что требует разработки эффективной политики стратегического управления, с учетом влияния факторов внешнего окружения, для возврата и дальнейшего расширения рыночной ниши в отрасли общественного питания г. Челябинска.

Являясь игроком на рынке свободной и интенсивной конкуренции, компания «Coffee Vox» подвержена рискам, способным негативно сказаться на стратегическом развитии сети кофеен, которыми являются следующие.

1. Ограничение на функционирование. В условиях роста заболеваемости COVID-19 среди населения, существует риск объявления локдауна и закрытие точек общественного питания и принятия посетителей. Прямым следствием данного сценария событий выступает возникновение риска операционной деятельности, сокращение доходов, убытки и ликвидация компании. В дополнение, закрытие

отдельных компаний-партнеров является следствием в перебоях поставок кофейного зерна, что отрицательно способно сказаться на стабильности функционирования сети кофеен «Coffee Vox».

2. Снижение спроса на продажи. Снижение спроса на продажу кофе, напитков, выпечки, условиях ухудшения социально-экономического положения населения, способно негативно сказаться на деятельности компании. Так как кофе – это напиток далеко не первостепенной важности, при распределении снижающихся доходов, население способно отказаться от услуг сети кофеен «Coffee Vox». Соответственно, необходимо повысить сервис и качество обслуживания для удержания и расширения постоянных клиентов. Клиентура сети кофеен «Coffee Vox» является достаточно разнообразной, а её основу составляют молодежь в возрасте 18-35 лет, которые способны совершать крупные заказы. Соответственно, необходимо поддерживать и развивать данный сегмент клиентов, направляя стратегию развития, инструменты по ее достижению, с учетом клиентоцентричности.

3. Возникновение убытков в направлении реализации операционной деятельности, вследствие снижения спроса на кофе и напитки.

Снижение социально-экономического положения общества способно негативно сказаться на развитии сети кофеен «Coffee Vox», приводя к повышению стратегических рисков в направлении реализации продаж, что может повлечь возникновение и рост убыточной деятельности компании. В данных условиях, необходимо комплексное применение методов и инструментов стратегического развития, что позволит снизить данный вид риска, обеспечивая стабильность продаж в сложных условиях внешней среды.

Для оценки направления реализации стратегической цели развития сети кофеен «Coffee Vox», в современных условиях макроэкономического окружения, целесообразно применение методики проведения SWOT-анализа, позволяющей оценить сильные и слабые стороны в функционировании компании и их влияние на корректировку в достижении поставленных стратегических целей и задач.

Основной же целью проведения SWOT-анализа выступает разработка и реали-

зация определенных, наиболее оптимальных и рациональных направлений в стратегическом развитии, в условиях принятия во внимание обстановки внешнего окружения и её угроз, наличия сильных и слабых стороны в области продаж.

Факторы, используемые в дальнейшем построении SWOT-анализа компании «Coffee Vox», представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Факторные признаки для построения SWOT-анализа компании «Coffee Vox»

Наименование	Характеристика фактора
Сильные стороны	
1. Наличие государственной поддержки отрасли	Наличие финансовой поддержки государства и оказание помощи в поддержке бизнеса
2. Наличие постоянных клиентов атмосфера	Обеспечивают некоторый, стабильный объем продаж
4. Стабильные объемы поставок, сильные связи с поставщиками	Обеспечивают возможности диверсификации кофе и напитков, кулинарных изделий
5. Лояльность клиентов	Способствует удержанию и реализует возможности привлечения новых посетителей
Слабые стороны	
1. Зависимость от условий работы с поставщиками	Приводит к проблемам в урегулировании платежно-расчётной дисциплины
2. Отсутствие интенсивной диверсификации продукции	Отсутствие диверсификации напитков и кулинарных изделий, постоянного обновления ассортимента - введет к потере интереса потребителя
3. Непрофессионализм отдельных категорий сотрудников	Фактор непрофессионализма может стать основой текучести кадров, когда требуются сотрудники с опытом работы в данной сфере. Данный фактор негативно сказывается и увеличении клиентов, что угрожает потерей фактических и потенциальных клиентов
4. Отсутствие возможности принятия заявок в онлайн-режиме	Отсутствие применения IT-технологий ведет к недостаточно интенсивному росту продаж

Окончание таблицы 6

Наименование	Характеристика фактора
5. Слабая рекламная кампания	Несовершенство информационных ресурсов о компании, неготовность к участию в рекламных акциях
Возможности	
1. Улучшение социально-экономического климата в России	Возможность увеличения продаж при стабилизации экономики страны и уровня жизни населения. Привлечение клиентов и рост продаж
2. Стабилизация ситуации расширенным ассортиментом поставок сырья и диверсификации ассортимента кофе и напитков	Диверсификация продаж и ассортиментной политики способствует расширению объема продаж, стабилизируя рост доходности бизнеса
3. Расширение IT-технологий в том числе, в сфере общественного питания	Расширение каналов коммуникаций и рост продаж сети кофеен
Угрозы	
1. Дополнительные ограничительные меры в связи с COVID-19	Остановка продаж, рост затратоёмкости, отсутствие доходов, отрицательная рентабельность
2. Прямая подверженность сферы общественного питания законодательному регулированию	Недоверие, ухудшение бизнес-связей с поставщиками сырья
3. Усиление конкуренции на рынке общественного питания	Увеличение доходов и стабилизация экономики приведет к росту продаж, одновременно, и к росту интенсивности конкуренции

Таким образом, существует возможность выбора наиболее оптимальных стратегических направлений развития сети кофеен «Coffee Box», с учетом влияния факторов прямого и косвенного воздействия внутренней и внешней среды, а также, сильных и слабых сторон в соответствии с моделью-SWOT (таблицу 7).

Таблица 7 - Факторы SWOT-анализа компании «Coffee Vox»

Сильные стороны	Слабые стороны
(наличие государственной поддержки отрасли, наличие постоянных клиентов, индивидуальный подход к клиентам и уникальная атмосфера, стабильные объемы поставок, сильные связи с поставщиками, лояльность клиентов)	(зависимость от условий работы с поставщиками, отсутствие интенсивной диверсификации продукции, непрофессионализм отдельных категорий сотрудников, отсутствие возможности принятия заявок в онлайн-режиме, слабая рекламная кампания)
Возможности	Угроза
(улучшение социально-экономического климата в России, стабилизация ситуации расширенным ассортиментом поставок сырья и диверсификации ассортимента кофе и напитков; расширение IT-технологий в том числе, в сфере общественного питания)	(дополнительные ограничительные меры в связи с COVID-19, прямая подверженность сферы общественного питания законодательному регулированию, усиление конкуренции на рынке общественного питания)

На основании представленных факторов, следует провести SWOT-анализ с выявлением стратегических направлений развития сети кофеен «Coffee Vox», что представлено в таблице 8.

Данные направления стратегического развития компании «Coffee Vox» будут представлять собой наиболее приемлемые и рациональные направления, связанные с совершенствованием бизнес-процессов, связанные с развитием рекламной и маркетинговой программы, применением менторинга, с созданием кадрового резерва, в условиях отсутствия стабильного и квалифицированного персонала.

Таблица 8 - Определение стратегических направлений развития сети кофеен «Coffee Box» (SWOT-анализ)

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие государственной поддержки отрасли 2. Наличие постоянных клиентов 3. Индивидуальный подход к клиентам и уникальная атмосфера 4. Стабильные объемы поставок, сильные связи с поставщиками 5. Лояльность клиентов
ВОЗМОЖНОСТИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение социально-экономического климата в России 2. Стабилизация ситуации расширенным ассортиментом поставок сырья и диверсификации ассортимента кофе и напитков 3. Расширение IT-технологий в том числе, в сфере общественного питания 	<p>Привлечение государственного субсидирования операционной деятельности</p> <p>Диверсификация производимой продукции</p>	<p>Развитие проекта по созданию широкоформатных информационных ресурсов</p> <p>Развитие IT-технологий создание системы онлайн-обслуживания, интеграция с крупными онлайн-сервисами продаж</p>

Окончание таблицы 8

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
УГРОЗЫ	<p>1. Дополнительные ограничительные меры в связи с COVID-19</p> <p>2. Прямая подверженность сферы общественного питания законодательному регулированию</p> <p>3. Усиление конкуренции на рынке общественного питания</p>	<p>Модификация деятельности: расширение формата деятельности и организация крупных поставок кофе на рынок Челябинска</p> <p>Разработка программы лояльности для клиентов</p> <p>Организация поставок для юр. лиц</p>	<p>Развитие HR-менеджмента и формирование кадрового резерва, применение менторинга</p> <p>Реализация маркетинговых и рекламных проектов</p> <p>Создание собственного сайта с лэндингом</p>

Относительно проведенного SWOT-анализа определено следующее.

Требуется реализация диверсификации производимой продукции, в условиях расширения поставок сортов кофе, с учетом формирования реализации программы лояльности клиентов.

Станет целесообразным модифицировать деятельность и развивать направление организации крупных поставок кофе на рынок г. Челябинска, с дальнейшей его реализацией в розничные точки продаж на основе предоставления хороших скидок от поставщиков и производителей на правах дилера.

В условиях недостаточной эффективности информационных ресурсов и низкого уровня применения IT-технологий, онлайн-обслуживания, требуется развитие проекта по созданию широкоформатных информационных ресурсов, развитие IT-технологий, а также, создание системы онлайн-обслуживания, интеграции с крупными онлайн-сервисами продаж, что обеспечит удаленные продажи с повышением интенсивности доставки кофе и напитков до клиентов, обеспечивая расширение продаж.

Вследствие наличия слабой рекламной кампании, необходимо реализовывать маркетинговые и рекламные проекты, направленные на продвижение продаж.

Таким образом, представленные стратегические направления требуют комплексного решения, с учетом разработки системы отбора и систематизации данных направлений, при выборе приоритетного стратегического развития компании «Coffee Vox».

На основании вышесказанного необходимо отметить, что эффективность реализации сети кофеен «Coffee Vox» подвержена существенному влиянию факторов макроэкономического и социального характера, к которым необходимо приспосабливаться так, чтобы суметь удержать и увеличить занимаемую рыночную нишу, в условиях жесткой и интенсивно нарастающей конкуренции, в условиях ограничительных мер.

Определены направления стратегического развития, связанные с развитием и эффективным совершенствованием ИТ-технологий, которые оказывают эффективное и благоприятное воздействие на реализацию продаж, в условиях возможности расширения онлайн-обслуживания.

2.3 Анализ соответствия маркетинговой деятельности и внутренних бизнес-процессов стратегическим целям компании

Рассмотренные направления стратегического развития необходимо рассмотреть в разрезе бизнес-процессов деятельности компании «Coffee Vox», на основе использования инструмента маркетинг-микс Э. Дж. Маккарти (4P).

Комплекс маркетинг-микс (4P) в отношении деятельности компании «Coffee Vox» и с учетом представленных результатов SWOT-анализа, представлен в таблице 9.

Выборка 65 человек, реальных и потенциальных потребителей сети, выборка является репрезентативной, что означает, что результаты ее исследования могут быть перенесены на генеральную совокупность. Метод опроса – анкетирование

через Инстаграмм.

Таблица 9 - Комплекс маркетинг-микс (4P) компании «Coffee Box»

«Product» (продукт)	«Place» (цена)
<p>Качество продукции: среднее, отсутствует диверсификация</p> <p>Модификация: недостаточно развиты возможности дополнительных видов деятельности</p> <p>Уровень диверсификации: низкий</p> <p>Широта ассортимента: низкая</p>	<p>Прейскурант: соответствует заявленным ценам</p> <p>Уровень цены реализации: гибкость цен низкая</p> <p>Акции: применимы лишь в «нехолодные» часы работы</p>
«Promotion» (продвижение)	«Place of implementation» (место реализации)
<p>Стимулирование продаж: низкое (отсутствие открытых информационных каналов и онлайн-заявок)</p> <p>Рекламная кампания: низкий уровень (неготовность к участию в рекламных кампаниях)</p> <p>Качество подачи: среднее (недостаточный уровень квалификации персонала)</p>	<p>Каналы распределения: средний уровень (реализация внутри заведений)</p> <p>Способы продаж: средний уровень (отсутствие каналов коммуникаций для расширения продаж)</p> <p>Уровень обслуживания: средний уровень (недостаток высоко квалифицированного персонала)</p>

На основе представленных направлений маркетинг-микс, следует произвести фактические и плановые значения каждого «P», которых необходимо достичь при реализации разработанных направлений стратегического развития в разрезе бизнес-процессов, что представлено в таблице 10, где привлекательность сегмента составляет: высокая (5 – 4 балла), средняя (2 – 3 балла), низкая (0 – 1 балл).

Таблица 10 - Соответствие достигнутых результатов в системе маркетинг-микс компании «Coffee Vox» (по пятибалльной шкале)

Направление «Р»	Фактический уровень	Достижение целевого показателя	Целевой уровень	Процент исполнения / Действия и направления стратегического развития
«Product» (продукт)	Качество продукции, кофе, напитков	4 балла	5 баллов	80%. Качество продукции находится на среднем уровне, ввиду отсутствия диверсификации
	Модификация	3 балла	5 баллов	60%. Отсутствие мер по расширению ассортимента продукции
	Уровень диверсификации	3 балла	5 баллов	60%. Редкое обновление меню
	Широта ассортимента	2 балла	5 баллов	40%. Низкий, ввиду недостаточного обновления меню
«Place» (цена)	Прейскурант	5 балла	5 баллов	100%.
	Уровень цены реализации	2 балла	5 баллов	40%. Гибкость цен низкая, ввиду зависимости от цен поставщиков кофейного зерна
	Акции	2 балла	5 баллов	40%. Применяются акции лишь в вечерние часы работы
«Promotion» (продвижение)	Стимулирование продаж	3 балла	5 баллов	60%. Отсутствие открытых информационных каналов, отсутствие онлайн-обслуживания и применения IT-технологий

Окончание таблицы 10

Направление «Р»	Фактический уровень	Достижение целевого показателя	Целевой уровень	Процент исполнения / Действия и направления стратегического развития
	Рекламная кампания	1 балл	5 баллов	20%. Неготовность к участию в рекламных акциях, слабое позиционирование компании
«Place of implementation» (место реализации)	Каналы распределения	3 балла	5 баллов	60%. Преимущественно, реализация напитков внутри заведений
	Способы продаж	4 балла	5 баллов	80%. Отсутствие каналов коммуникаций для расширения продаж
	Уровень обслуживания	4 балла	5 баллов	80%. Недостаток высоко квалифицированного персонала негативно сказывается на качестве обслуживания

Соответствие достигнутого уровня в направлениях маркетинга-микс относительно плановых значений представлено на рисунке 2.5.

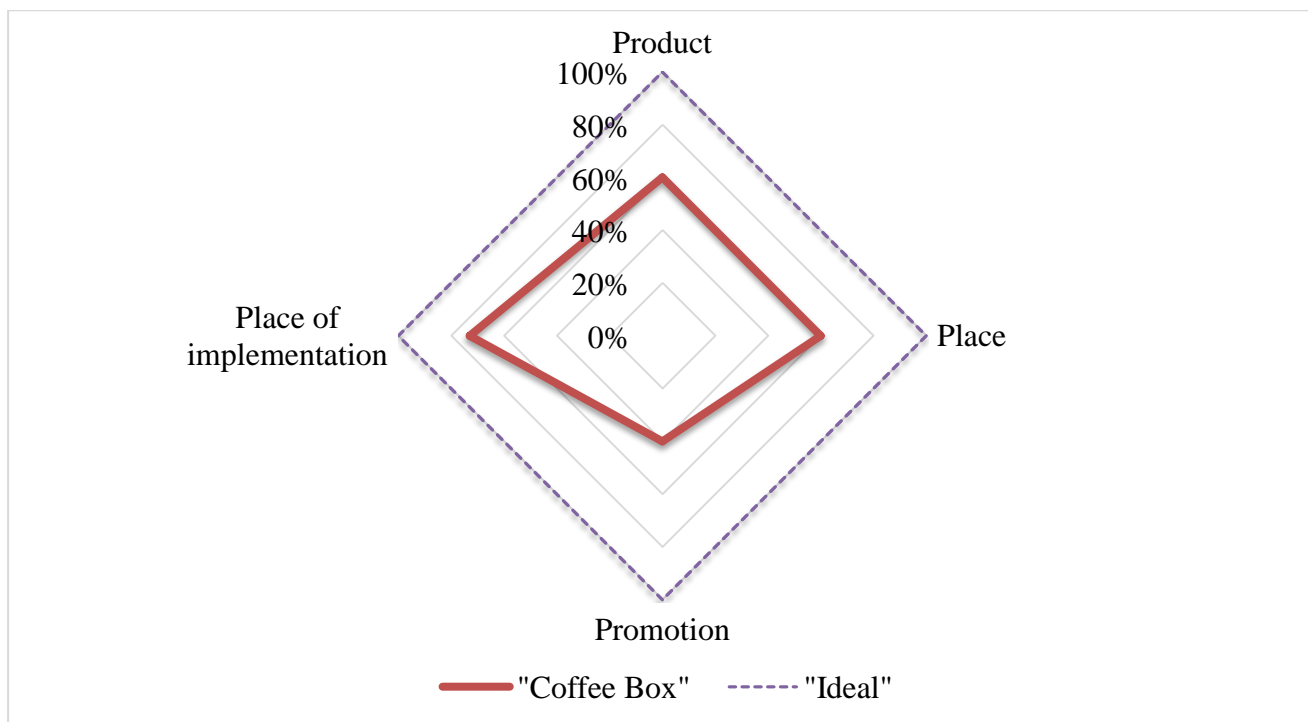


Рисунок 2.5 – Соответствие достигнутого уровня в направлениях «4Р» в развитии компании «Coffee Box»

Таким образом, на основании анализа маркетинг-микс следует сделать вывод, что качество и система коммуникаций, сложившиеся в компании «Coffee Box», цена и способы продаж кофе, напитков, - имеют возможности и направления совершенствования, что станет основой разработки мероприятий стратегического развития, с выделением его приоритетного направления.

Требуется совершенствование и модификация не только ассортимента, но и деятельности компании, что связано с расширением предлагаемых к реализации напитков, кофе, развитие деятельности в поставках кофейного зерна, а также, внедрение и активное использование IT-технологий, для расширения продаж, привлечения клиентов на основе разработки программы лояльности.

Стоит отметить, что в настоящий момент, долгосрочной целью стратегического развития компании является поступательное развитие и расширение точек продаж.

С данного стратегического направления следует, что компания должна обладать устойчивым положением и развитой системой бизнес-процессов, на упор ко-

торых можно рассчитывать при реализации принятого стратегического развития.

Таким образом, следует разработать SMART-цели стратегического развития компании в разрезе бизнес-процессов, с учетом результатов SWOT-анализа и 4P, которые, в дальнейшем, лягут в основу разработки ключевых параметров эффективности «Coffee Box» (таблица 11).

Таблица 11 - SMART-цели стратегического развития компании «Coffee Box»

Долгосрочная стратегическая цель	Среднесрочная цель
1. Финансы	
Повышение объема продаж	Увеличение объема продаж, рост прибыли и доходности на основе оптимизации внутренних бизнес-процессов к сентябрю 2021 г.
Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности продаж	Внедрение IT-технологий, информационных ресурсов, интеграция с сервисами продаж до октября 2021 г.
Повышение рентабельности и финансовых результатов	Повышение окупаемости операционных расходов за счет расширения каналов коммуникаций к сентябрю 2021 г.
2. Клиенты	
Модификация деятельности компании	Заключение договоров с поставщиками на поставку «ходового» кофейного зерна, организация крупных поставок кофе на рынок Челябинска к марту 2021 г. С Kofeop Roastery.
Автоматизация обслуживания каждого клиента, расширение онлайн-обслуживания	Внедрение IT-технологий, расширение продаж режиме-онлайн, подключение к системе СберМаркет до декабря 2021 г.

Продолжение таблицы 11

Долгосрочная стратегическая цель	Среднесрочная цель
Разработка гибкой ценовой политики для каждого клиента на индивидуальной основе на основе применения разработки программы лояльности клиентов	
Диверсификация продукции (расширение сортов кофе)	Разработка ассортимента на фоне ожидания роста спроса со стороны населения к ноябрю 2021 г.
Удержание и привлечение новых клиентов	Разработка программы лояльности для клиентов к апрелю 2021 г.
3. Бизнес-процессы	
Повышение эффективности закупок кофейного зерна	Разработка графика поставок и системы расчетов с поставщиками к апрелю 2021 г.
Обеспечение процесса диверсификации продаж продукции, кофе, напитков	Закупка необходимого производственно-технологического оборудования к июню 2021 г.
Усиление позиций компании в занимаемой рыночной нише, усиление каналов коммуникаций	Реализация рекламных и маркетинговых проектов к августу 2021 г.
Повышение продаж и обеспечение устойчивого развития	Принятие управленческих решений по оптимизации обслуживания клиентов на основе применения IT-технологий до декабря 2021 г.
4. Обучение	

Окончание таблицы 11

Долгосрочная стратегическая цель	Среднесрочная цель
Обеспечение высококвалифицированными и опытными специалистами	Совершенствование HR-менеджмента, создание кадрового резерва
	Разработка программы обучения сотрудников в формате менторинга

Разработка системы стратегической карты отражает цели, необходимые к достижению для стратегического развития компании «Coffee Vox».

На основании исследования, направленного на проведение анализа стратегического развития компании «Coffee Vox», определены следующие результаты.

Сеть кофеен «Coffee Vox» функционирует на территории г. Челябинска и представлена уютной атмосферой с ориентиром на конечного потребителя в своей операционной деятельности. Сотрудники сети кофеен нацелены на максимальное удовлетворение своих потребителей, для чего реализуется полный сервис обслуживания вплоть до доставки кофе на место покупателя. Организационная структура сети кофеен обладает линейной направленностью, что, в формате сегодняшних тенденций, с учетом реализуемых бизнес-процессов, является наиболее оптимальным вариантом для сети кофеен «Coffee Vox». Эффективность деятельности компании снижается, на фоне снижения объема продаж, вызванных влиянием факторов внешней среды 2020 года. Это привело к росту затратоемкости производства кофе, напитков, кулинарных изделий, что негативно сказывается на маржинальном доходе «Coffee Vox». Отмечена значительная потеря прибыли от продаж, как результата операционной деятельности компании, что является фактором неэффективной реализации стратегического развития «Coffee Vox».

Эффективность реализации сети кофеен «Coffee Vox» подвержена существенному влиянию факторов макроэкономического и социального характера, к кото-

рым необходимо приспособливаться так, чтобы суметь удержать и увеличить занимаемую рыночную нишу, в условиях жесткой и интенсивно нарастающей конкуренции, в условиях ограничительных мер.

Определены направления стратегического развития, связанные с развитием и совершенствованием ИТ-технологий, которые оказывают эффективное и благоприятное воздействие на реализацию продаж, в условиях возможности расширения онлайн-обслуживания покупателей и клиентов.

Проведенный SWOT-анализ позволил установить необходимость направлений стратегий развития компании «Coffee Vox», основанных на диверсификации продукции и деятельности компании, реализации мер по активному рекламному и маркетинговому продвижению, т.е., на применении стратегий концентрированного роста.

Выявлено неполное соответствие применяемой стратегии современным рыночным условиям, т.е. следует продолжать успешную реализацию принятой стратегии, но с внесением изменений в части защиты и удержания достигнутых позиций в занимаемой рыночной нише, посредством совершенствования бизнес-процессов.

Представленные стратегические направления требуют комплексного решения, с учетом разработки системы отбора и систематизации данных направлений стратегии развития компании «Coffee Vox».

Необходимо усилить контроль исполнения направлений в стратегическом развитии компании, с учетом вызовов внешней среды, в которой компания достаточно успешно функционирует, но данная ситуация требует внесения корректировок для более интенсивного развития, что требует определения приоритетных направлений, которые позволят обеспечить более интенсивное стратегическое развитие компании «Coffee Vox», что представлено в третьей главе проводимого исследования.

Выводы по разделу два

1. Сеть кофеен «Coffee Vox» юридически, открыта и представлена индивидуальным предпринимателем ИП Богум О.А., ведущим от своего юридического имени налоговый, финансовый учет деятельности сети кофеен. С юридической точки зрения, сеть кофеен относится к субъекту малого предпринимательства.

Кофейня «Coffee Vox» была открыта в сентябре 2014 года, как франшиза кофейни из Екатеринбурга, как ИП «Богум А.О.». В подчинении директора сети кофеен «Coffee Vox» находятся главный бухгалтер со штатом специалистов – бухгалтеров и управляющий, заведующий основным операционным процессом.

В подчинении управляющего находятся менеджер и шеф-повар, которые реализуют основной процесс производства выпечки, кофе, напитков.

В целом, организационная структура управления компании «Coffee Vox» функционирует как целостный состав, что способствует повышению эффективности деятельности компании. Для данной компании применение линейной структуры управления является наиболее оптимальным вариантом, в результате ее эффективного функционирования.

Относительно рассчитанных финансово-экономических показателей деятельности сети кофеен «Coffee Vox», сделаны следующие выводы. Выручка от продаж снижается в 2020 году относительно 2018 года на 2,7% ввиду сокращения спроса на продукцию, что свойственно множеству российских компаний в сложившихся условиях пандемии 2020 года, когда закрывали учреждения общественного питания, что приводило к убыточной деятельности подобных предприятий. При этом, себестоимость продаж увеличивается на 12,6%. Стабильное превышение темпа роста себестоимости при снижении выручки приводит к потенциальной потере маржинального дохода, который снижается на 49,2% в течение анализируемого периода.

Относительно рассчитанных финансово-экономических показателей деятельности сети кофеен «Coffee Vox», сделаны следующие выводы.

Выручка от продаж снижается в 2020 году относительно 2018 года на 2,7% ввиду сокращения спроса на продукцию, что свойственно множеству российских компаний в сложившихся условиях пандемии 2020 года, когда закрывали учреждения общественного питания, что приводило к убыточной деятельности подобных предприятий. При этом, себестоимость продаж увеличивается на 12,6%. Стабильное превышение темпа роста себестоимости при снижении выручки приводит к потенциальной потере маржинального дохода, который снижается на 49,2% в течение анализируемого периода.

2. Снижение реальных доходов населения, изменение структуры доходов и оптимизация расходов населением, негативно повлияло на развитие сети кофеен «Coffee Vox» вследствие снижения объема продаж. При этом, формирование доходов и прибыли «Coffee Vox» связано со спросом на кофе, напитки и выпечку. Следовательно, развитие сети кофеен «Coffee Vox» зависимо от социально-экономического положения общества. Наличие ограничений в данном направлении, простой сети кофеен, ее закрытие — это следствие возникновения риска убытков «Coffee Vox» в условиях негативной политической и экономической среды. Здесь важным фактором остается повышение культуры потребления кофе, что станет драйвером развития сети кофеен «Coffee Vox» на перспективу, когда социальное и экономическое положение населения начнет повышаться, при постепенном темпе роста экономики региона и страны в целом.

В области развития сети кофеен, основными и непосредственными конкурентами «Coffee Vox» выступают кофейни «Blueberry», «Doza coffee», предоставляющие соответствующие услуги по доставке кофе и выпечки в Челябинске.

Следует отметить, что компания функционирует в жестких конкурентных условиях внешней среды, что требует разработки эффективной политики стратегического управления, с учетом влияния факторов внешнего окружения, для возврата и дальнейшего расширения рыночной ниши в отрасли общественного питания г. Челябинска.

3. Эффективность реализации сети кофеен «Coffee Vox» подвержена существ-

венному влиянию факторов макроэкономического и социального характера, к которым необходимо приспосабливаться так, чтобы суметь удержать и увеличить занимаемую рыночную нишу, в условиях жесткой и интенсивно нарастающей конкуренции, в условиях ограничительных мер.

Определены направления стратегического развития, связанные с развитием и совершенствованием IT-технологий, которые оказывают эффективное и благоприятное воздействие на реализацию продаж, в условиях возможности расширения онлайн-обслуживания покупателей и клиентов.

Проведенный SWOT-анализ позволил установить необходимость направлений стратегий развития компании «Coffee Vox», основанных на диверсификации продукции и деятельности компании, реализации мер по активному рекламному и маркетинговому продвижению, т.е., на применении стратегий концентрированного роста. Выявлено неполное соответствие применяемой стратегии современным рыночным условиям, т.е. следует продолжать успешную реализацию принятой стратегии, но с внесением изменений в части защиты и удержания достигнутых позиций в занимаемой рыночной нише, посредством совершенствования бизнес-процессов.

Представленные стратегические направления требуют комплексного решения, с учетом разработки системы отбора и систематизации данных направлений стратегии развития компании «Coffee Vox».

Необходимо усилить контроль исполнения направлений в стратегическом развитии компании, с учетом вызовов внешней среды, в которой компания достаточно успешно функционирует, но данная ситуация требует внесения корректировок для более интенсивного развития, что требует определения приоритетных направлений, которые позволят обеспечить более интенсивное стратегическое развитие компании «Coffee Vox».

3 РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «COFFEE BOX»

3.1 Выбор приоритетного направления стратегического развития компании на основе метода анализа иерархий

В качестве моделей анализа, применяемых для проведения анализа и выбора методики оценки приоритетности стратегического развития, основанных на использовании качественных переменных (направлений стратегического развития), выступают критерии и методология моделирования.

В ситуациях, когда реализация модели включает более одного критерия, также требуется разработать принцип согласования по критериям и включить его в формулировку решающего правила (при формировании многокритериальных решений).

Метод анализа иерархий (далее – МАИ) в моделировании предусматривает структурирование факторов в форме иерархии. Данное свойство является тем требованием, которое предъявляется к поставленной задаче: определение приоритетности факторов (направлений) относительно значимости по отношению друг к другу [39, с. 112].

Этот метод разработан американским математиком Томасом Л. Саати, Томас , который написал о нём книги, разработал программные продукты и в течение 20 лет проводил симпозиумы ISANP (англ. International Symposium on Analytic Hierarchy Process). МАИ широко используется на практике и активно развивается учёными всего мира. В его основе наряду с математикой заложены и психологические аспекты. МАИ позволяет понятным и рациональным образом структурировать сложную проблему принятия решений в виде иерархии, сравнить и выполнить количественную оценку альтернативных вариантов решения. Метод анализа иерархий используется во всем мире для принятия решений в разнообразных ситуациях: от управления на межгосударственном уровне до решения отраслевых и частных проблем в бизнесе, промышленности, здравоохранении и образовании.

Для компьютерной поддержки МАИ существуют программные продукты, разработанные различными компаниями.

Анализ проблемы принятия решений в МАИ начинается с построения иерархической структуры, которая включает цель, критерии, альтернативы и другие рассматриваемые факторы, влияющие на выбор. Эта структура отражает понимание проблемы лицом, принимающим решение [58].

МАИ представляет собой построение с вершины (по степени значимости одного фактора относительно остальных), которая является целью с позиции эффективности управления и реализации первостепенной, главной задачи. На промежуточных уровнях располагаются приоритеты, от которых зависят как последующие, так и предыдущие уровни.

Основным достоинством метода анализа иерархий является высокая универсальность – метод может применяться для решения самых разнообразных задач: анализа возможных сценариев развития ситуации, распределения ресурсов, составления рейтинга клиентов, принятия кадровых решений и др.

Недостатком метода анализа иерархий является необходимость получения большого объема информации от экспертов. Метод в наибольшей мере подходит для тех случаев, когда основная часть данных основана на предпочтениях лица, принимающего решения, в процессе выбора наилучшего варианта решения из множества существующих альтернатив [57].

На самом низком уровне находится перечень альтернатив или вариантов решения.

В качестве оценки парных сравнений факторов-приоритетов используется шкала относительных важностей, представленная в таблице 12.

Таблица 12 - Шкала относительной важности факторов-приоритетов в матрице

Степень важности	Определение	Характеристика
1	Одинаковая значимость	Два направления вносят одинаковый вклад в достижение цели
3	Некоторое преобладание значимости одного направления перед другим (слабая значимость)	Опыт и суждения дают легкое предпочтение одному направлению перед другим
5	Существенная (сильная) значимость	Опыт и суждения дают сильное предпочтение одному направлению перед другим
7	Очень сильная (очевидная) значимость	Предпочтение одного направления перед другим очень сильно. Его превосходство практически явно
9	Абсолютная значимость	Свидетельство в пользу предпочтения одного направления другому в высшей степени убедительны
2, 4, 6, 8	Промежуточные значения между соседними значениями шкалы	Ситуация когда необходимо компромиссное решение

После иерархического представления проблемы элементы задачи сравниваются попарно по отношению к их воздействию на их общую характеристику. В матрице МАИ обратные суждения являются обратными значениями относительно диагонали. В матрице по МАИ формируется набор локальных приоритетов, выражающих относительное влияние множества факторов-приоритетов на фактор-приоритет примыкающего уровня.

Для этого производится вычисление множества собственных векторов для ка-

ждой матрицы, затем нормализуется результат к единице, для получения вектора приоритетов, построение которого основано на взимовлиянии факторов друг на друга. При вычислении компонентов собственного вектора приоритетов в МАИ используется средняя геометрическая.

При проведении синтеза приоритетов сравниваемых объектов производится построение матрицы парных сравнений объектов относительно друг друга. Далее, на основании средней геометрической производится нахождение значения вектора приоритетов и нормализованного вектора приоритетов. В процессе определения относительной важности может быть нарушена согласованность факторов, для чего производится определение степени согласованности на основе индекса согласованности, дающий информацию о нарушении численной и порядковой (транзитивной) согласованности факторов-приоритетов. В случае низкой согласованности, для достижения согласованности рекомендуется поиск дополнительной информации, возврат к матрице парных сравнений и пересмотр установленных значений параметров для факторов-приоритетов.

В данном случае, индекс согласованности определяется по формуле 1:

$$\text{ИС} = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n-1)}, \text{ при } \lambda_{max} > n, \quad (1)$$

где λ_{max} – максимальное собственное число;

n – размерность матрицы сравнений.

Максимальное собственное число определяется по формуле 2:

$$\lambda_{max} = \sum_k (\sum_l a_{kl}) x_k, \quad (2)$$

где k – номер строки;

l – номер столбца;

a_{kl} – суждения из матрицы парных сравнений;

x_k – компонента нормализованного вектора приоритетов X .

Рассматривая вместе с матрицей парных сравнений степень оценки в отклонении от согласованности факторов-приоритетов, образуется отношение согласованности. В случае, если отношение согласованности выше установленных пределов, производится пересмотр матрицы МАИ.

Отношение согласованности определяется по формуле 3:

$$OC = \frac{ИС}{СС}, \text{ при } OC < 20\%, \quad (3)$$

где OC – отношение согласованности;

$ИС$ – индекс согласованности;

$СС$ – случайная согласованность.

При вычислении отношения согласованности используется случайная согласованность, определяемая с позиции случайной согласованности и определенной размерности матрицы, которая представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Параметры случайной согласованности матрицы парных сравнений

Размерность матрицы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
CC_i	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,53

В случае, если отношение согласованности более 20%, необходимо произвести пересмотр матрицы приоритетов.

При определении приоритетных направлений в стратегическом развитии сети кофеен «Coffee Vox» наиболее целесообразной методикой выступает метод анализа иерархий (далее – МАИ), который позволяет рассматривать факторы-приоритеты при взаимном их влиянии друг на друга, исключая их влияние на целостную систему показателей. Использование МАИ предусматривает структурирование факторов в форме иерархии, при этом, данное свойство является тем требованием, которое предъявляется к поставленной задаче: определение приоритет-

ности факторов-направлений относительно их значимости и степени воздействия на стратегическое развитие сети кофеен «Coffee Vox».

В рамках реализации рассматриваемых ключевых направлений стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox», к использованию предложена МАИ, которая наиболее адекватна к критериям, предъявляемым к факторам-направлениям, требующим установления степени иерархичности относительно их важности для стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox».

Особенностью в использовании МАИ является учет не только тех направлений, которые можно измерить количественно, но и качественных направлений стратегического развития, которые в совокупности способны усилить стратегические позиции сети кофеен «Coffee Vox» в разы. Таким образом, следует провести построение матрицы МАИ по выявлению наиболее приоритетных (ключевых) направлений стратегического развития.

Построение МАИ включает следующие основные направления стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox»:

- организация поставок для юридических лиц (1);
- модификация деятельности: расширение формата деятельности и организация крупных поставок кофе на рынок Челябинска (2);
- создание собственного сайта с лэндингом (3);
- реализация маркетинговых и рекламных проектов (4);
- привлечение государственного субсидирования операционной деятельности (5);
- развитие проекта по созданию широкоформатных информационных ресурсов (6);
- разработка программы лояльности для клиентов (7);
- диверсификация производимой продукции (8);
- развитие HR-менеджмента и формирование кадрового резерва, применение менторинга (9);
- развитие IT-технологий создание системы онлайн-обслуживания, инте-

грация с крупными онлайн-сервисами продаж (10).

Построение матрицы методом МАИ в ходе определения ключевых направлений стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox», представлено в таблице 14.

Таблица 14 - Построение матрицы МАИ по определению приоритетных направлений стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox»

Цели	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1)	1	4/5	5/6	7/4	3/6	3/5	1/3	3/5	6/2	2/9
(2)	5/4	1	1	5/6	3/5	1	7/2	4/6	1	3/7
(3)	6/5	1	1	4/6	5	1/3	4/5	3/7	4/5	1/5
(4)	4/7	6/5	6/4	1	3/7	1	7/5	2/5	1	1/9
(5)	6/3	5/3	1/5	7/3	1	1/4	3/5	2/7	1/3	3/8
(6)	5/3	1	3/1	1	4/1	1	7/3	9/2	7/4	5/6
(7)	3/1	2/7	5/4	5/7	5/3	3/7	1	1	2/3	2/7
(8)	5/3	6/4	7/3	5/2	7/2	2/9	1	1	6/5	4/5
(9)	2/6	1	5/4	1	3/1	4/7	3/2	5/6	1	2/5
(10)	9/2	7/3	5	9	8/3	6/5	7/2	5/4	5/2	1

На основе построенной матрицы МАИ далее следует произвести построение вектора приоритетов и нормализованного вектора приоритетов (таблица 15).

Таблица 15 - Построение вектора приоритетов и нормализованного вектора приоритетов

Ключевые направления стратегического развития компании	Компоненты вектора приоритетов	Нормализованный вектор приоритетов, x
Привлечение субсидирования в реализацию операционной деятельности компании	0,7361	0,0660

Окончание таблицы 15

Ключевые направления стратегического развития компании	Компоненты вектора приоритетов	Нормализованный вектор приоритетов, x
Модификация деятельности: расширение формата деятельности и организация крупных поставок кофе на рынок Челябинска	0,9541	0,0855
Создание собственного сайта с лендингом	0,7698	0,0690
Реализация маркетинговых и рекламных проектов	0,6979	0,0625
Привлечение государственного субсидирования операционной деятельности	0,6193	0,0555
Разработка программы лояльности для клиентов широкоформатных информационных ресурсов	0,7975	0,0715
Разработка программы лояльности для клиентов	0,7975	0,0715
Диверсификация производимой продукции	1,2700	0,1138
Развитие HR-менеджмента и формирование кадрового резерва, применение менторинга	0,9022	0,0808
Развитие IT-технологий создание системы онлайн-обслуживания, интеграция с крупными онлайн-сервисами продаж	2,6400	0,2366
Итого	11,1595	1,0000

На основе установления приоритетности приоритетных направлений стратегического развития, необходимо определить максимальное собственное число построенной матрицы МАИ, которое составит:

$$\begin{aligned} \lambda_{max} = & \left(1 + \frac{5}{4} + \frac{6}{5} + \frac{4}{7} + \frac{6}{3} + \frac{5}{3} + \frac{3}{1} + \frac{5}{3} + \frac{2}{6} + \frac{9}{2}\right) \cdot 0,0660 \\ & + \left(\frac{4}{5} + 1 + 1 + \frac{6}{5} + \frac{5}{3} + 1 + \frac{2}{7} + \frac{6}{4} + 1 + \frac{7}{3}\right) \cdot 0,0855 \\ & + \left(\frac{5}{6} + 1 + 1 + \frac{6}{4} + \frac{1}{5} + \frac{3}{1} + \frac{5}{4} + \frac{7}{3} + \frac{5}{4} + 5\right) \cdot 0,0690 \\ & + \left(\frac{7}{4} + \frac{5}{6} + \frac{4}{6} + 1 + \frac{7}{3} + 1 + \frac{5}{7} + \frac{5}{2} + 1 + 9\right) \cdot 0,0625 \\ & + \left(\frac{3}{6} + \frac{3}{5} + 5 + \frac{3}{7} + 1 + \frac{4}{1} + \frac{5}{3} + \frac{7}{2} + \frac{3}{1} + \frac{8}{3}\right) \cdot 0,0555 \\ & + \left(\frac{3}{5} + 1 + \frac{1}{3} + 1 + \frac{1}{4} + 1 + \frac{3}{7} + \frac{2}{9} + \frac{4}{7} + \frac{6}{5}\right) \cdot 0,1588 \\ & + \left(\frac{1}{3} + \frac{7}{2} + \frac{4}{5} + \frac{7}{5} + \frac{3}{5} + \frac{7}{3} + 1 + 1 + \frac{3}{2} + \frac{7}{2}\right) \cdot 0,0715 \\ & + \left(\frac{3}{5} + \frac{4}{6} + \frac{3}{7} + \frac{2}{5} + \frac{2}{7} + \frac{9}{2} + 1 + 1 + \frac{5}{6} + \frac{5}{4}\right) \cdot 0,1138 \\ & + \left(\frac{6}{2} + 1 + \frac{4}{5} + 1 + \frac{1}{3} + \frac{7}{4} + \frac{2}{3} + \frac{6}{5} + 1 + \frac{5}{2}\right) \cdot 0,0808 \\ & + \left(\frac{2}{9} + \frac{3}{7} + \frac{1}{5} + \frac{1}{9} + \frac{3}{8} + \frac{5}{6} + \frac{2}{7} + \frac{4}{5} + \frac{2}{5} + 1\right) \cdot 0,2366 = 1,5287. \end{aligned}$$

Далее, производится определение индекса согласованности:

$$ИС = \frac{1,5287}{10 - 1} = 0,1699.$$

Рассматривая совместно с матрицей парных сравнений меру оценки в степени отклонения от согласованности, необходимо определить отношение согласованности:

$$ОС = \frac{0,1699}{1,49} = 0,1140.$$

Соответственно, полученное значение не превышает 20%, составив 11,4%. Со-

ответственно, матрица приоритетности приоритетных направлений в стратегическом развитии сети кофеен «Coffee Vox» является актуальной и не нуждается в пересмотре.

Далее, производится построение приоритетов разработанных направлений, что представлено в таблице 16.

Таблица 16 - Построение приоритетов разработанных направлений стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox»

Ключевые направления стратегического развития компании	Нормализованный вектор приоритетов, x	Разрыв
Развитие IT-технологий создание системы онлайн-обслуживания, интеграция с крупными онлайн-сервисами продаж	0,2366	-
Развитие проекта по созданию широкоформатных информационных ресурсов	0,1588	0,0777
Диверсификация производимой продукции	0,1138	0,0450
Модификация деятельности: расширение формата деятельности и организация крупных поставок кофе на рынок Челябинска	0,0855	0,0283
Развитие HR-менеджмента и формирование кадрового резерва, применение менторинга	0,0808	0,0047
Разработка программы лояльности для клиентов	0,0715	0,0094
Создание собственного сайта с лэндингом	0,0690	0,0025
Организация поставок для юридических лиц	0,0660	0,0030
Реализация маркетинговых и рекламных проектов	0,0625	0,0034

Определение приоритетности направлений в стратегическом развитии сети кофеен «Coffee Vox» на основе учета разрывов между рассматриваемыми направлениями, представлено на рисунке 3.1.

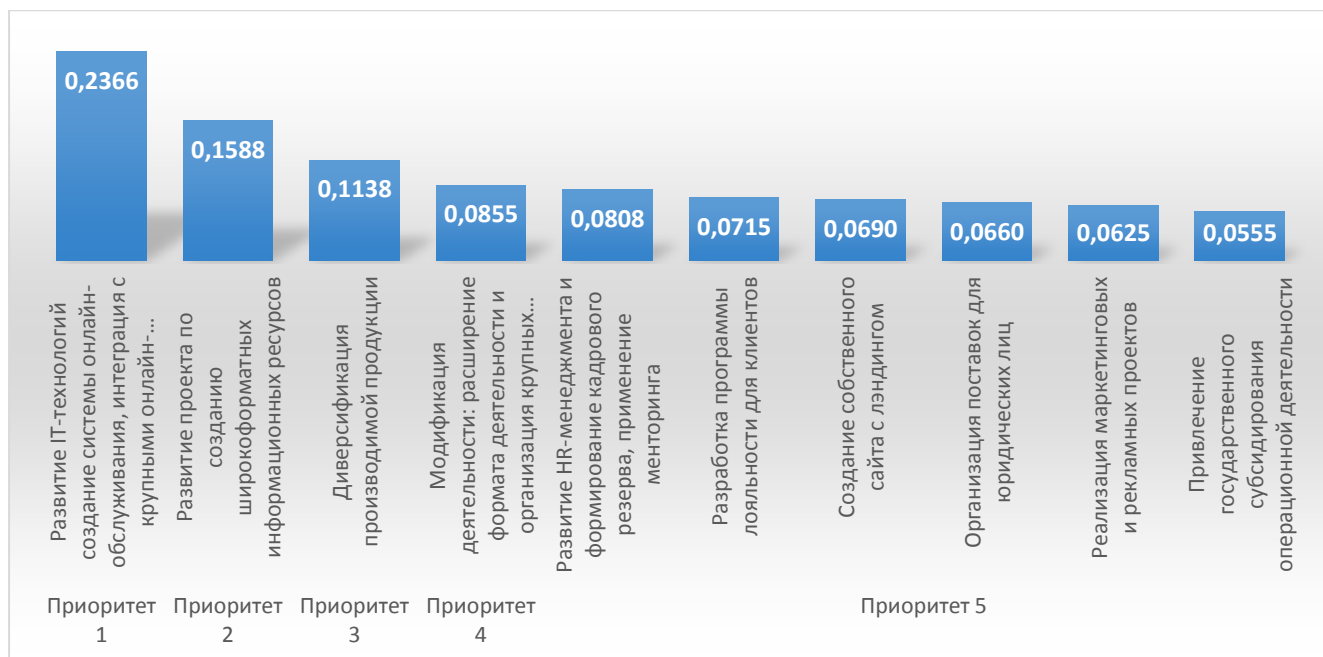


Рисунок 3.1 – Приоритеты ключевых стратегических направлений развития сети кофеен «Coffee Vox» в соответствии с данными МАИ

Исходя из данных рисунка 3.1, следует отметить, что наиболее приоритетным является направление «Развитие IT-технологий создание системы онлайн-обслуживания, интеграция с крупными онлайн-сервисами продаж». Ближайшим к нему по приоритетности является направление 2: «Развитие проекта по созданию широкоформатных информационных ресурсов» и направление 3: «Диверсификация производимой продукции» ввиду равного разрыва между данными направлениями. Увеличение разрыва направления «Развитие HR-менеджмента и формирование кадрового резерва, применение менторинга» составило 0,0047, является менее 0,0283 (относительно приоритетности ключевого направления 3). Дальнейшие разрывы направления стратегического развития соответствуют направлению 5. Соответственно, менее приоритетные направления включаются в общую группу приоритетности 5, представляя собой реализацию направлений и мероприятия стратегического развития на основе наиболее приоритетного направления, связанного с необходимостью применения IT-технологий для расширения объема продаж. Представленная модель оценки приоритетности направлений стратегического развития может быть использована компаниями общественного питания для

оценки эффективности и актуальности направлений по развитию стратегических направлений.

Таким образом, проведенное построение матрицы приоритетных направлений и ее анализ методом МАИ позволило установить степень приоритетности ключевых направлений стратегического развития. В данном случае, параметр развития IT-технологий и создание системы онлайн-обслуживания, интеграция с крупными онлайн-сервисами продаж позволит повысить эффективность функционирования компании. Приоритетность развития и претворение в жизнь данного направления позволит повысить эффект от внедрения последующих направлений в условиях достижения синергетического эффекта от его реализации, т.к. процесс онлайн-продаж и интеграция с крупными сервисами продаж, обеспечит увеличение присутствия компании на рынке общественного питания Челябинска, на основе роста NPS, повышения скорости, качества обслуживания покупателей, расширения продаж, в условиях автоматизации операции расширения сервисов продаж.

3.2 Организация мероприятий для реализации выбранных приоритетов стратегического развития компании

Мероприятия, связанные с внедрением наиболее приоритетного направления стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox» необходимо рассматривать с позиции клиентоориентированности, HR-менеджмента, качества и диверсификации производимой продукции и услуг на основе развития IT-технологий.

Исходя из действующей стратегической цели деятельности кофеен «Coffee Vox», мероприятиями в расширении объема продаж на основе увеличения числа потребителей и постоянных посетителей, являются следующие:

- формирование базы постоянных клиентов, которые обеспечивают сети кофеен «Coffee Vox» постоянный доход и объем продаж. Увеличение числа постоянных клиентов позволяет обеспечить необходимый уровень рентабельности сети кофеен «Coffee Vox», снижая торговые и операционные риски в условиях не-

гативного влияния факторов внешней среды;

- использование современного имиджа сети кофеен «Coffee Vox» и дальнейшее её позиционирование в качестве наилучшего выбора для посетителей, способного удовлетворять пожелания любого посетителя. Для расширения такого имиджа необходимо развивать и каналы коммуникации на базе развития онлайн-обслуживания в условиях внедрения IT-технологий (обеспечивая повышение скорости и объемов обслуживания, сокращение сроков обслуживания и минимизации ожидания в онлайн-режиме;

- эффективная работа с посетителями, как постоянными, так и с потенциальными, которая позволит обеспечить надежность и стабильность продаж;

- для увеличения объемов продаж и повышения качества обслуживания клиентов, является необходимым внедрение IT-технологий, интеграция деятельности на современных площадках онлайн-продаж, подключение к СберМаркет, формирование собственного сайта с лэндингом, что позволит стабилизировать рост продаж с использованием современных онлайн-технологий.

В целях эффективного расширения числа постоянных клиентов, необходимо развивать и реализовывать потенциал собственных трудовых ресурсов на основе подготовки кадров по специализированным направлениям кофеварения, привлечения рекрутинга для повышения квалификации кадров и формирования кадрового резерва, на основе разработки общего кодекса корпоративного поведения и системы социальной ответственности на базе морального и, преимущественно, материального стимулирования.

Также, стоит рассмотреть возможность разработки и внедрения «Регламента по работе и обслуживания клиентов», раскрывающий правила и единую технологию подачи и обслуживания.

Таким образом, весь положительный опыт работы сети кофеен «Coffee Vox», процедуры работы с постоянными и потенциальными клиентами, возможные стандартные решения определенных проблем и т.д., должны быть аккумулированы и предпринята попытка регламентации, для вывода сети кофеен «Coffee Vox»

на новый виток развития на основе новых методов, качества и эффективности обслуживания клиентов.

В современных условиях развития сети кофеен «Coffee Vox» для того, чтобы выжить в условиях интенсивной конкуренции и развиваться в направлении расширения объема продаж на основе использования IT-технологий, качества, скорости обслуживания клиентов, чтобы занять стабильную позицию на российском рынке, необходимо постоянно обновлять и развивать программу собственного развития и расширения деятельности, на основе использования и изучения жизненного цикла сортов кофе и кондитерских изделий, на основе расширения и постоянного обновления ассортимента производимой кондитерской продукции.

Следует отметить, что основными приоритетными направлениями и мероприятиями в реализации стратегического развития при диверсификации производимой кондитерской продукции, кофе и напитков, являются следующие:

- соблюдение традиции опыта высокого уровня и своевременности обслуживания и доставки продукции до покупателей, повышения качества оказываемых услуг на основе повышения скорости текущего обслуживания, роста лояльности потребителей в условиях применения IT-технологий;

- расширение перечня меню с учетом особенностей деятельности компании: расширение предложений новой продукции, разработка и расширение продаж комплексного меню;

- развитие сегмента – нового направления деятельности сети кофеен, связанного с реализацией оптовой торговли расширенным ассортиментом сортов кофе на рынке Челябинска, в тех условиях, когда сеть кофеен «Coffee Vox» является дилером в поставках зернового кофе у крупнооптовых компаний, занимающихся поставкам кофе на российский рынок. Это позволит увеличить объем продаж сети кофеен «Coffee Vox» на основе развития нового направления деятельности компании, на основе диверсификации, - в совокупности, по оценкам экспертного мнения руководителей сети кофеен «Coffee Vox», на 30%.

В направлении реализации совершенствования HR-менеджмента, первооче-

редной задачей для руководства сети кофеен «Coffee Vox» становится необходимость совершенствования знаний в области обслуживания, в условиях расширения объема продаж диверсифицированной продукции и применения инноваций в направлении совершенствования коммуникационной политики. Требуется организация следующих мероприятий:

- обеспечение сети кофеен «Coffee Vox» высококвалифицированным персоналом, организация обучения и периодического повышения квалификации персонала, исходя из общих приоритетов совершенствования стратегической деятельности сети кофеен «Coffee Vox». На основе достижения запланированного мероприятия, службой HR-менеджмента требуется организация и формирование кадрового резерва;

- необходимо привлечение менторинга – менторского агентства, для совершенствования знаний, умений, совершенствования профессионального опыта специалистов сети кофеен «Coffee Vox»;

- запуск процессов профессионального обучения (при необходимости относительно отдельных категорий сотрудников, непосредственно, процесса приготовления продукции) с целью приобретения недостающих профессиональных компетенций сотрудниками. Показатели обеспеченности сети кофеен «Coffee Vox» человеческими ресурсами ещё не характеризует степень эффективности их использования, на основе нехватки знаний и отсутствия потенциала к реализации;

- реализация трудового потенциала сотрудников зависит не столько от численности сотрудников, сколько от производительности их труда. Поэтому важным фактором роста производительности труда и повышение профессионализма в области обслуживания посетителей и постоянных клиентов в общественном питании, является повышение стимулирования и мотивации труда. Необходимо более полно совершенствовать систему адаптации, подготовки и переподготовки кадров, организовать системное, непрерывное обучение и повышение квалификации сотрудников передовым способам организации продаж, что влияет на объемы продаж, на основе периодической аттестации;

– в качестве мер поощрения по результатам труда, на основе приобретения и более полного использования квалифицированных знаний и совершенствования опыта, проводить дополнительное материальное поощрение по результатам проведенных аттестаций. Методика и организация работы в общественном питании станет конкурентным преимуществом сети кофеен «Coffee Vox».

В этом случае, подбор и найм сотрудников связаны с поиском кандидатов, имеющих достаточно высокую способность к обучению и развитию, обладающих гибкостью.

В направлении развития финансов следует отметить, что для развития сети кофеен «Coffee Vox» необходимо предпринимать мероприятия, которые позволят повысить рентабельность и финансовые результаты от направлений развития сети кофеен «Coffee Vox», в соответствии с совершенствованием бизнес-направлений «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Обучение».

Представленные, приоритетные направления являются основой в разработке и организации мероприятий в направлении стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox». Совокупность разработанных мероприятий, основанных на выявленном приоритетном направлении стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox» в направлении применения IT-технологий, представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Мероприятия, направленные на реализацию приоритетного направления стратегического развития компании сети кофеен «Coffee Box»

Стратегическая цель	Мероприятия	Приоритетное направление для достижения стратегического развития
1. Финансы		Развитие IT -технологий создание системы онлайн-обслуживания
Повышение объема продаж диверсифицированной продукции	x	
Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности реализации продаж		
Повышение рентабельности и финансовых результатов в результате увеличения продаж		
2. Клиенты		
Модификация и диверсификация производимой продукции и деятельности сети кофеен	Разработка программы диверсификации продукции и комплексного меню Открытие отдела оптовых продаж кофейного зерна (в ассортименте)	
Расширение обслуживания на базе IT-технологий и интеграции бизнес-процессов	Подключение к сервису продаж в СберМаркет	
Разработка гибкой ценовой политики для каждого клиента на индивидуальной основе на основе сервисов IT-технологий и программы лояльности потребителей	Разработка программы лояльности клиентов на основе индивидуальных дисконтных карт	

Продолжение таблицы 17

Стратегическая цель	Мероприятия	Приоритетное направление для достижения стратегического развития
Развитие проекта по созданию широкоформатных информационных ресурсов	Создание собственного сайта с лэндингом	Развитие IT-технологий создание системы онлайн-обслуживания
Организация заказов в направлении обслуживания юридических лиц	х	
3. Бизнес-процессы		
Повышение эффективности текущего обслуживания клиентов	Повышение эффективности текущего обслуживания клиентов	
Достижение гибкости обслуживания и единых стандартов обслуживания	Достижение гибкости обслуживания и единых стандартов обслуживания	
Расширение каналов коммуникаций	Расширение каналов коммуникаций	
Повышение эффективности текущего обслуживания клиентов	Повышение эффективности текущего обслуживания клиентов	
Повышение эффективности функционирования и обеспечение устойчивого развития компании на базе новых современных технологий	х	
4. Обучение		
Обеспечение обслуживания клиентов высококвалифицированным персоналом, обучение и повышение квалификации персонала, исходя из общих приоритетов развития сети кофеен	Привлечение к сотрудничеству менторского агентства и внедрение менторинга	

Окончание таблицы 17

Стратегическая цель	Мероприятия	Приоритетное направление для достижения стратегического развития
Развитие системы мотивации и стимулирования труда. Повышение самореализации и опыта персонала	Создание программы обучения и повышения персонала на базе компании	

На основании таблицы 17 следует отметить, что приоритетным направлением стратегического развития явилось внедрение и развитие IT-технологий, что обеспечит развитие и повышение эффективности реализации внутренних бизнес-процессов в компании, что позволяет достичь совокупности целей долгосрочного характера в направлении клиентоориентированности, диверсификации ассортимента и меню сети кофеен «Coffee Vox», развития HR-менеджмента.

Таким образом, следует рассмотреть ключевые параметры эффективности в рамках стратегических целей развития сети кофеен «Coffee Vox», с учетом результатов SWOT-анализа и 4P, что представлено в таблице 18.

Таблица 18 - Карта стратегических целей и ключевые параметры эффективности реализации стратегических направлений развития сети кофеен «Coffee Vox»

Долгосрочная стратегическая цель	Среднесрочная цель	Показатели KPI
1. Финансы		
Повышение объема продаж	Увеличение объема продаж, рост прибыли и доходности на основе оптимизации внутренних бизнес-процессов	Ежегодный прирост объема продаж – на 10%

Продолжение таблицы 18

Долгосрочная стратегическая цель	Среднесрочная цель	Показатели КРІ
Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности продаж	Внедрение IT-технологий, информационных ресурсов, интеграция с сервисами продаж	Ежегодный рост рентабельности операционной деятельности – на 1%
Повышение рентабельности и финансовых результатов	Повышение окупаемости операционных расходов и затрат за счет расширения каналов коммуникаций	Динамика маржинальной и операционной прибыли, показатели рентабельности, %
Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности продаж	Внедрение IT-технологий, информационных ресурсов, интеграция с сервисами продаж	Ежегодный рост рентабельности операционной деятельности – на 1%
2. Клиенты		
Модификация деятельности компании	Заключение договоров с поставщиками на поставку «ходового» кофейного зерна, организация крупных поставок кофе на рынок Челябинска	Ежегодный рост объема продаж - на 10%
Автоматизация обслуживания каждого клиента, расширение онлайн-обслуживания	Внедрение IT-технологий, расширение продаж режиме-онлайн, подключение к системе СберМаркет	Повышение скорости обслуживания посетителей и клиентов - на 50%
Разработка гибкой ценовой политики для каждого клиента на индивидуальной основе на основе применения разработки программы лояльности клиентов		Ежегодный рост NPS - на 2%
		Ежегодный рост объема продаж - на 24% [49]

Продолжение таблицы 18

Долгосрочная стратегическая цель	Среднесрочная цель	Показатели КРІ
Диверсификация продукции (расширение сортов кофе)	Разработка ассортимента на фоне ожидания роста спроса со стороны населения	Увеличение объема продаж ежегодно – на 3%
Удержание и привлечение новых клиентов	Разработка программы лояльности для клиентов	Увеличение числа постоянных клиентов – на 5% ежегодно
3. Бизнес-процессы		
Повышение эффективности закупок кофейного зерна	Разработка графика поставок и системы расчетов с поставщиками	Создание системы «поточного» текущего обслуживания. Повышение операционной рентабельности – на 4% ежегодно
Обеспечение процесса диверсификации продаж продукции, кофе, напитков	Закупка необходимого производственно-технологического оборудования	Повышение операционной рентабельности – на 3% ежегодно
Усиление позиций компании в занимаемой рыночной нише, усиление каналов коммуникаций	Реализация рекламных и маркетинговых проектов	Увеличение объема продаж – на 2% ежегодно
Повышение продаж и обеспечение устойчивого развития	Принятие управленческих решений по оптимизации обслуживания клиентов на основе применения IT-технологий	Сокращение длительности текущего обслуживания посетителей - на 10%
4. Обучение		
Обеспечение высококвалифицированными и опытными специалистами	Совершенствование HR-менеджмента, создание кадрового резерва	Повышение объема продаж – на 2% ежегодно. Поддержание достигнутого уровня заработной платы

Окончание таблицы 18

Долгосрочная стратегическая цель	Среднесрочная цель	Показатели КРІ
	Разработка программы обучения сотрудников в формате менторинга	Снижение текучести кадров (целевой показатель – 6%) Повышение объема продаж– на 2% ежегодно

Разработка системы ключевых показателей эффективности отражает цели, необходимые к достижению для стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox».

Таким образом, разработанными мероприятиями, направленными на стратегическое развитие сети кофеен «Coffee Vox», которое связано с расширением деятельности компании, с укреплением её позиций, являются следующие:

1. Разработка программы диверсификации продукции и комплексного меню;
2. Открытие отдела оптовых продаж кофейного зерна (в ассортименте);
3. Подключение к сервису продаж в СберМаркет;
4. Разработка программы лояльности клиентов на основе индивидуальных дисконтных карт;
5. Создание собственного сайта с лэндингом;
6. Разработка Кодекса корпоративного поведения и системы социальной ответственности;
7. Реализация маркетинговых и рекламных проектов;
8. Привлечение к сотрудничеству менторского агентства и внедрение менторинга;
9. Создание программы обучения и повышения персонала на базе компании.

Таким образом, приоритетные направления, основанные на внедрении, применении и развитии продаж посредством IT-технологий, направленные на расширение объема продаж, на базе повышения качества и обслуживания клиентов, при-

влечение новых посетителей, на реализацию комплекса мер в области HR-менеджмента, на повышение клиентоцентричности, станут точками обеспечения реализации стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox» в сфере общественного питания.

Совокупность мероприятий основана на реализации приоритетного направления для достижения стратегического развития, что позволит реализовать стратегические долго -, и краткосрочные цели развития сети кофеен «Coffee Vox» в полном объеме, в условиях современных тенденций развития и ведения бизнеса.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

На основании представленных направлений и разработки мероприятий по обеспечению стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox», требуется установить эффективность их реализации с учётом оценки их влияния на основные финансовые и операционные показатели компании «Coffee Vox».

Определение величины основных расходов и затрат, связанных с реализацией выше представленных мероприятий, представлено в таблице 19.

Таблица 19 - Затраты на реализацию мероприятий обеспечения стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox»

Мероприятие / затраты	Значение, тыс. руб.
1. Разработка программы диверсификации продукции и комплексного меню	100
а) Вознаграждение сотрудникам – системы менеджмента и управления (5 сотрудников, средний объем вознаграждения на каждого сотрудника - 20 тыс. руб.)	100
2. Открытие отдела оптовых продаж кофейного зерна (в ассортименте)	3 068
а) количество сотрудников во главе с руководителем (5 чел.)	x
б) средняя заработная плата сотрудников отдела, тыс. руб./год	360

Продолжение таблицы 19

Мероприятие / затраты	Значение, тыс. руб.
в) фонд заработной платы (с социальными отчислениями)	2 376
г) материальные ценности, МБП	230
д) текущие ежегодные затраты на функционирование отдела	102
3. Подключение к сервису продаж в СберМаркет	3% от продаж в сервисе
а) Подключение к сервису СберМаркет	Процент от объема продаж, 3%
4. Разработка программы лояльности клиентов на основе индивидуальных дисконтных карт	145
а) стоимость выпуска локальной дисконтной карты – 5 руб. (ежегодно – 20 000 ед.)	100
б) текущее обслуживание ПП по учету iDiscount (в год)	45
5. Создание собственного сайта с лэндингом	590
а) разработка сайта и обработка заявок с сайта компании	230
б) оплата труда сотрудника по обработке заявок – в лэндинге	360
6. Разработка Кодекса корпоративного поведения и системы социальной ответственности	50
а) Вознаграждение сотрудникам – системы менеджмента и управления (2 сотрудника, средний объем вознаграждения на каждого сотрудника - 25 тыс. руб.)	50
7. Реализация маркетинговых и рекламных проектов	2 048
а) привлечение рекламы блогеров	240
б) создание единого фирменного стиля и дресс-кода	122
в) разработка Промо- , сувенирной продукции	86
г) привлечение селебрити	1 600
8. Привлечение к сотрудничеству менторского агентства и внедрение менторинга	10 920
а) стоимость услуг менторов (в формате «Один-на-один»), обучение – 1 раз в год	35
б) необходимое количество менторов (в формате «Один-на-один»)	26

Окончание таблицы 19

Мероприятие / затраты	Значение, тыс. руб.
д) годовая стоимость услуг ментора	420
9. Создание программы обучения и повышения персонала на базе компании	1 104
а) оплата труда специалиста по обучению персонала (в течение года)	480
б) фонд оплаты труда стимулирования и мотивации персонала компании	624
Итого, расходов	18 025

Общая величина расходов, связанных с обеспечением стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox», составит 18 025 тыс. руб. Расходы связаны с необходимостью совершенствования HR-менеджмента, диверсификацией продукции, с расширением объема продаж и с укреплением позиций в занимаемой рыночной нише, с учетом повышения качества обслуживания посетителей и с повышением числа постоянных клиентов, на основе повышения эффективности реализации бизнес-процессов, что обеспечивается, в совокупности, расширением применения IT-технологий в реализации бизнеса.

Прогнозирование финансовых результатов и операционной эффективности при условии достижения показателей КРІ на стопроцентном уровне, в условиях обеспечения стратегического развития компании - сети кофеен «Coffee Vox», представлено в таблице 20.

Таблица 20 - Прогнозирование финансовых результатов и операционной эффективности сети кофеен «Coffee Vox» (относительно фактических данных 2020 года)

Показатель	2020 г.	План	Изменение, +/-	Темп роста, %
Выручка от продаж компании, тыс. руб.	136 943	209 523	72 580	153,0
Себестоимость продаж, тыс. руб.	119 232	164 182	44 950	137,7

Окончание таблицы 20

Показатель	2020 г.	План	Измене- ние, +/-	Тем п роста, %
Валовая прибыль, тыс. руб.	17 711	45 340	27 629	256,0
Коммерческие расходы, всего, в т.ч.:	13 948	19 011	5 063	136,3
- разработка программы диверсификации продукции и комплексного меню	0	100	100	-
- открытие отдела оптовых продаж кофей- ного зерна (в ассортименте)	0	3 068	3 068	-
- подключение к сервису продаж в Сбер- Маркет	0	986	986	-
- разработка программы лояльности клиен- тов на основе индивидуальных дисконтных карт	0	145	145	-
- создание собственного сайта с лэндингом	0	590	590	-
- разработка Кодекса корпоративного пове- дения и системы социальной ответственно- сти	0	50	50	-
- реализация маркетинговых и рекламных проектов	0	2 048	2 048	-
- привлечение к сотрудничеству менторско- го агентства и внедрение менторинга	0	10 920	10 920	-
- создание программы обучения и повыше- ния персонала на базе компании	0	1 104	1 104	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 763	26 329	22 566	699,7
Сальдо прочей деятельности, тыс. руб.	720	720	0	100,0
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	4 483	25 609	21 126	571,3
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	917	5 122	4 205	558,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 566	20 487	16 921	574,5
Рентабельность операционной деятельно- сти, %	2,75	12,57	9,82	-

На основании представленных расчетов можно сделать вывод, что выручка от продаж компании в прогнозном периоде увеличивается на 53,0%, в соответствии со стопроцентным достижением показателей КРІ. Рост объема продаж приводит к увеличению себестоимости продаж – на 37,7%, что обеспечено более эффективной реализацией системы обслуживания, определяя рациональное использование операционных ресурсов.

Определены коммерческие расходы, связанные с реализацией запланированных мероприятий, совокупный объем которых составляет 19 011 тыс. руб.

Таким образом, операционная прибыль (по прогнозу), связанная с ростом объема продаж, составит 22 566 тыс. руб., обеспечивая рост операционной эффективности, что подтверждается ростом показателей рентабельности продаж на основе установленных показателей КРІ. Наблюдается увеличение чистой прибыли в прогнозе – на 16 921 тыс. руб.

Таким образом, совокупное повышение операционной рентабельности, в результате расширения IT-технологий в продажах, повышения эффективности реализации внутренних бизнес-процессов, HR-менеджмента, составит 9,82%.

На основании проведенного исследования, направленного на разработку направлений стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox», сделаны следующие выводы.

При определении приоритетных направлений в стратегическом развитии компании «Coffee Vox», наиболее целесообразной методикой выступает метод анализа иерархий, который позволяет рассматривать факторы-приоритеты при взаимном их влиянии друг на друга, исключая их влияние на целостную систему показателей. Использование МАИ предусматривает структурирование факторов в форме иерархии, при этом, данное свойство является тем требованием, которое предъявляется к поставленной задаче: определение приоритетности факторов-направлений относительно их значимости и степени воздействия на стратегическое развитие сети кофеен «Coffee Vox».

Проведенное построение матрицы приоритетных направлений и ее анализ ме-

тодом МАИ позволило установить степень приоритетности ключевых направлений стратегического развития. В данном случае, параметр развития IT-технологий и создание системы онлайн-обслуживания, интеграция с крупными онлайн-сервисами продаж позволит повысить эффективность функционирования компании. Приоритетность развития и претворение в жизнь данного направления позволит повысить эффект от внедрения последующих направлений в условиях достижения синергетического эффекта от его реализации, т.к. процесс онлайн-продаж и интеграция с крупными сервисами продаж, обеспечит увеличение присутствия компании на рынке общественного питания Челябинска, на основе роста NPS, повышения скорости, качества обслуживания покупателей, расширения продаж, в условиях автоматизации операции расширения сервисов продаж.

Приоритетные направления, основанные на внедрении, применении и развитии продаж посредством IT-технологий, направленные на расширение объема продаж, на базе повышения качества и обслуживания клиентов, привлечение новых посетителей, на реализацию комплекса мер в области HR-менеджмента, на повышение клиентоцентричности, - в совокупности, определены точками обеспечения реализации стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox» в сфере общественного питания.

Совокупность мероприятий основана на реализации приоритетного направления для достижения стратегического развития, что позволит реализовать стратегические долго -, и краткосрочные цели развития сети кофеен «Coffee Vox» в полном объеме, в условиях современных тенденций развития и ведения бизнеса.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий позволил сделать вывод о повышении операционной эффективности деятельности компании «Coffee Vox» в совокупности, что обеспечивается активизацией объемом продаж, на основе применения передовых методов и способов стимулирования продаж, совершенствования бизнес-процессов компании.

Данные мероприятия и реализация приоритетного направления, связанные с обеспечением стратегического развития, следует рассматривать в комплексе, что

связано с рассмотрением возможности стратегического развития с позиции совершенствования качества и скорости обслуживания, HR-менеджмента, диверсификации реализуемой продукции и видов деятельности компании, применения передовых способов стимулирования продаж на основе совершенствования внутренних бизнес-процессов компании «Coffee Vox».

Выводы по разделу три

1. В рамках реализации рассматриваемых ключевых направлений стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox», к использованию предложена МАИ, которая наиболее адекватна к критериям, предъявляемым к факторам-направлениям, требующим установления степени иерархичности относительно их важности для стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox».

Следует отметить, что наиболее приоритетным является направление «Развитие IT-технологий создание системы онлайн-обслуживания, интеграция с крупными онлайн-сервисами продаж». Ближайшим к нему по приоритетности является направление 2: «Развитие проекта по созданию широкоформатных информационных ресурсов» и направление 3: «Диверсификация производимой продукции» ввиду равного разрыва между данными направлениями. Увеличение разрыва направления «Развитие HR-менеджмента и формирование кадрового резерва, применение менторинга» составило 0,0047, является менее 0,0283 (относительно приоритетности ключевого направления 3). Соответственно, менее приоритетные направления включаются в общую группу приоритетности 5, представляя собой реализацию направлений и мероприятия стратегического развития на основе наиболее приоритетного направления, связанного с необходимостью применения IT-технологий для расширения объема продаж. Представленная модель оценки приоритетности направлений стратегического развития может быть использована компаниями общественного питания для оценки эффективности и актуальности направлений по развитию стратегических направлений.

Таким образом, проведенное построение матрицы приоритетных направлений и ее анализ методом МАИ позволило установить степень приоритетности ключевых направлений стратегического развития. В данном случае, параметр развития IT-технологий и создание системы онлайн-обслуживания, интеграция с крупными онлайн-сервисами продаж позволит повысить эффективность функционирования компании. Приоритетность развития и претворение в жизнь данного направления позволит повысить эффект от внедрения последующих направлений в условиях достижения синергетического эффекта от его реализации, т.к. процесс онлайн-продаж и интеграция с крупными сервисами продаж, обеспечит увеличение присутствия компании на рынке общественного питания Челябинска, на основе роста NPS, повышения скорости, качества обслуживания покупателей, расширения продаж, в условиях автоматизации операции расширения сервисов продаж.

2. Мероприятия, связанные с внедрением наиболее приоритетного направления стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox» необходимо рассматривать с позиции клиентоориентированности, HR-менеджмента, качества и диверсификации производимой продукции и услуг на основе развития IT-технологий.

В целях эффективного расширения числа постоянных клиентов, необходимо развивать и реализовывать потенциал собственных трудовых ресурсов на основе подготовки кадров по специализированным направлениям кофеварения, привлечения рекрутинга для повышения квалификации кадров и формирования кадрового резерва, на основе разработки общего кодекса корпоративного поведения и системы социальной ответственности на базе морального и, преимущественно, материального стимулирования.

Таким образом, весь положительный опыт работы сети кофеен «Coffee Vox», процедуры работы с постоянными и потенциальными клиентами, возможные стандартные решения определенных проблем и т.д., должны быть аккумулированы и предпринята попытка регламентации, для вывода сети кофеен «Coffee Vox» на новый виток развития на основе новых метод, качества и эффективности обслуживания клиентов.

3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий позволил сделать вывод о повышении операционной эффективности деятельности компании «Coffee Vox» в совокупности, что обеспечивается активизацией объемом продаж, на основе применения передовых методов и способов стимулирования продаж, совершенствования бизнес-процессов компании.

Данные мероприятия и реализация приоритетного направления, связанные с обеспечением стратегического развития, следует рассматривать в комплексе, что связано с рассмотрением возможности стратегического развития с позиции совершенствования качества и скорости обслуживания, HR-менеджмента, диверсификации реализуемой продукции и видов деятельности компании, применения передовых способов стимулирования продаж на основе совершенствования внутренних бизнес-процессов компании «Coffee Vox».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования, направленного на разработку направлений стратегического развития компании «Coffee Box», достигнута цель, решены поставленные задачи, на основании чего сделаны следующие выводы.

Стратегическое развитие компании представляет собой процесс установления связи структурных подразделений компании с окружением, связанный с реализацией выбранных целей, в попытках достичь желаемого состояния при взаимоотношениях с окружением, посредством распределения ресурсов, что позволяет эффективно и результативно функционировать компании, обеспечивая высокий уровень результативности направлений реализации бизнес-процессов.

Потенциал и направления развития бизнеса являются стратегическим ресурсом компании, который обеспечивает ей устойчивость в неадекватных условиях влияния факторов макро -, и микросреды.

Стратегическое развитие компании предполагает общее, долгосрочное направление постановки целей, достигаемое посредством тактических и операционных задач внутри подразделений и направлений деятельности компании, что, в совокупности, позволяет достичь принятого направления развития в соответствии с возможностями и позиционированием компании на рынке. Применение той или иной стратегии развития основано на специфических особенностях бизнеса, а принятие взвешенных решений в направлении стратегического развития должно быть основано на результатах стратегического анализа, в условиях определения позиционирования компании относительно конкурентов.

Формирование и эффективное ведение бизнеса связано с реализацией общего направления стратегического развития, которое основано на исследованиях окружения компании посредством реализации управленческих процессов стратегического анализа в системе стратегического менеджмента и управления. Все факторы окружения необходимо учитывать при формировании стратегии развития посредством методов анализа маркетинговой среды, для достижения ключевых факторов

успешности, на основе реализации ценностно-ориентированного подхода стратегического развития, в целях повышения стоимости бизнеса.

Сеть кофеен «Coffee Vox» функционирует на территории г. Челябинска и представлена уютной атмосферой с ориентиром на конечного потребителя в своей операционной деятельности. Сотрудники сети кофеен нацелены на максимальное удовлетворение своих потребителей, для чего реализуется полный сервис обслуживания вплоть до доставки кофе на место покупателя. Организационная структура сети кофеен обладает линейной направленностью, что, в формате сегодняшних тенденций, с учетом реализуемых бизнес-процессов, является наиболее оптимальным вариантом для сети кофеен «Coffee Vox». Эффективность деятельности компании снижается, на фоне снижения объема продаж, вызванных влиянием факторов внешней среды 2020 года. Это привело к росту затратоемкости производства кофе, напитков, кулинарных изделий, что негативно сказывается на маржинальном доходе «Coffee Vox». Отмечена значительная потеря прибыли от продаж, как результата операционной деятельности компании, что является фактором неэффективной реализации стратегического развития «Coffee Vox».

Эффективность реализации сети кофеен «Coffee Vox» подвержена существенному влиянию факторов макроэкономического и социального характера, к которым необходимо приспосабливаться так, чтобы суметь удержать и увеличить занимаемую рыночную нишу, в условиях жесткой и интенсивно нарастающей конкуренции, в условиях ограничительных мер.

Определены направления стратегического развития, связанные с развитием и совершенствованием IT-технологий, которые оказывают эффективное и благоприятное воздействие на реализацию продаж, в условиях возможности расширения онлайн-обслуживания покупателей и клиентов.

Проведенный SWOT-анализ позволил установить необходимость направлений стратегий развития компании «Coffee Vox», основанных на диверсификации продукции и деятельности компании, реализации мер по активному рекламному и

маркетинговому продвижению, т.е., на применении стратегий концентрированного роста.

Выявлено неполное соответствие применяемой стратегии современным рыночным условиям, т.е. следует продолжать успешную реализацию принятой стратегии, но с внесением изменений в части защиты и удержания достигнутых позиций в занимаемой рыночной нише, посредством совершенствования внутренних бизнес-процессов компании «Coffee Vox».

Руководству компании необходимо усиливать контроль исполнения направлений в стратегическом развитии компании, с учетом вызовов внешней среды, в которой компания достаточно успешно функционирует, но данная ситуация требует внесения корректировок для более интенсивного развития, что требует определения приоритетных направлений, которые позволят обеспечить более интенсивное стратегическое развитие компании «Coffee Vox».

При определении приоритетных направлений в стратегическом развитии компании «Coffee Vox», наиболее целесообразной методикой выступил метод анализа иерархий, который позволяет рассматривать факторы-приоритеты при взаимном их влиянии друг на друга, исключая их влияние на целостную систему показателей. Использование МАИ предусматривает структурирование факторов в форме иерархии, при этом, данное свойство является тем требованием, которое предъявляется к поставленной задаче: определение приоритетности факторов-направлений относительно их значимости и степени воздействия на стратегическое развитие сети кофеен «Coffee Vox».

Проведенное построение матрицы приоритетных направлений и ее анализ методом МАИ позволило установить степень приоритетности ключевых направлений стратегического развития. В данном случае, параметр развития ИТ-технологий и создание системы онлайн-обслуживания, интеграция с крупными онлайн-сервисами продаж позволит повысить эффективность функционирования компании. Приоритетность развития и претворение в жизнь данного направления позволит повысить эффект от внедрения последующих направлений в условиях

достижения синергетического эффекта от его реализации, т.к. процесс онлайн-продаж и интеграция с крупными сервисами продаж, обеспечит увеличение присутствия компании на рынке общественного питания Челябинска, на основе роста NPS, повышения скорости, качества обслуживания покупателей, расширения продаж, в условиях автоматизации операции расширения сервисов продаж.

Приоритетные направления, основанные на внедрении, применении и развитии продаж посредством IT-технологий, направленные на расширение объема продаж, на базе повышения качества и обслуживания клиентов, привлечение новых посетителей, на реализацию комплекса мер в области HR-менеджмента, на повышение клиентоцентричности, - в совокупности, определены точками обеспечения реализации стратегического развития сети кофеен «Coffee Vox» в сфере общественного питания, в условиях современных тенденций развития и ведения бизнеса.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий позволил сделать вывод о повышении операционной эффективности деятельности компании «Coffee Vox» в совокупности, что обеспечивается активизацией объемом продаж, на основе применения передовых методов и способов стимулирования продаж, совершенствования бизнес-процессов компании.

Данные мероприятия и реализация приоритетного направления, связанные с обеспечением стратегического развития, следует рассматривать в комплексе, что связано с рассмотрением возможности стратегического развития с позиции совершенствования качества и скорости обслуживания, HR-менеджмента, диверсификации реализуемой продукции и видов деятельности компании, применения передовых способов стимулирования продаж на основе совершенствования внутренних бизнес-процессов компании «Coffee Vox».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография / В.А. Агафонов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 276 с.
- 2 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учебное пособие / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 208 с.
- 3 Анурин, В. Маркетинговые исследования потребительского рынка: учебное пособие / В. Анурин. – М.: СПб: Питер, 2019. – 272 с.
- 4 Архангельский, Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 212 с.
- 5 Веснин, В.Р. Корпоративное управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Инфра-М, 2016. – 160 с.
- 6 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2020. – 656 с.
- 7 Гуськова, И.В. Стратегический менеджмент: учебник / И.В. Гуськова, А.П. Егрошин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 290 с.
- 8 Дашкова, И.А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений / И.А. Дашкова, И.В. Ткаченко. – М.: Юрайт, 2020. – 276 с.
- 9 Демин, В.И., Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.И. Демин, В.Г. Никольская. – Новосибирск: НТИ МГУДТ, 2016. – 212 с.
- 10 Жуков, П.Е. Международный финансовый менеджмент: учебник / П.Е. Жуков, И.Я. Лукасевич. – М.: КноРус. 2020. – 210 с.
- 11 Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н.А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 469 с.
- 12 Коргова, М.А. Менеджмент. Управление организацией / М.А. Коргова. – М.: Юрайт. 2019. – 198 с.
- 13 Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 9-е изд. – М.: Вильямс, 2020. – 908 с.

- 14 Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котлер. – ИД. «Вильямс», 2019. – 496 с.
- 15 Котлер, Ф., Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете / Ф. Котлер. – Пер. с англ. М. Хорошилова. – М.: Бомбора, 2020. – 180 с.
- 16 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: учебник / Ф. Котлер, К. Келлер. – Пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2018. – 848 с.
- 17 Ксенофонтова, Х.З. Корпоративный менеджмент: учебник / Х.З. Ксенофонтова. – М.: КноРус, 2020. – 314 с.
- 18 Кузьмина, Е.Е. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Е.Е. Кузьмина. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 385 с.
- 19 Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.В. Курлыкова. – М.: Риор, 2018. – 144 с.
- 20 Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: учебник / Ж.-Ж. Ламбен. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 718 с.
- 21 Лампель, Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Ж. Лампель. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 365 с.
- 22 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2018. – 400 с.
- 23 Ларионов, И.К. Синергия социального и корпоративного управления / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и Ко. 2020. – 470 с.
- 24 Лукичева, Т.А. Маркетинг: учебник и практикум / Т.А. Лукичева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 370 с.
- 25 Манн, И.Б. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов / И.Б. Манн. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 296 с.
- 26 Матвеева, И. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: справочное пособие / И. Матвеева. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.

- 27 Музыкант, В.Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики: стратегии, эффективный брендинг: учебник и практикум для вузов / В.Л. Музыкант. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 473 с.
- 28 Носова, С.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.С. Носова. – М.: Русайнс, 2018. – 176 с.
- 29 Овсянников, А.А. Современный маркетинг: учебник и практикум для вузов / А.А. Овсянников. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 219 с.
- 30 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко. – М.: КноРус, 2016. – 495 с.
- 31 Петров, А.Н. Менеджмент: учебник / А.Н. Петров. – М.: Юрайт, 2019. – 300 с.
- 32 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов: учебник / М. Портер. – Пер. с англ. И. Минервина. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 473 с.
- 33 Распопов, В.М. Корпоративное управление: учебник / В.М. Распопов, В.В. Распопов. – М.: Магистр, 2019. – 384 с.
- 34 Реброва, Н.П. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н.П. Реброва. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 277 с.
- 35 Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. – 106 с.
- 36 Розанова, Н.М. Корпоративное управление: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.М. Розанова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 339 с.
- 37 Рыманов, А.Ю. Корпоративное управление: учебное пособие / А.Ю. Рыманов. – М.: Инфра-М, 2017. – 576 с.
- 38 Савченко, А.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Б. Савченко. – М.: Риор, 2019. – 440 с.

- 39 Скоробогатых, И.И. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник / И.И. Скоробогатых. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017. – 340 с.
- 40 Соловьев, Б.А. Маркетинг: учебник / Б.А. Соловьев. – М.: ИнфраМ, 2017. – 368 с.
- 41 Мардас А.Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева, И.Г. Кадиев. – М.: Юрайт. 2019. – 176 с.
- 42 Сысоева, Е.Ф. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов. – М.: КноРус, 2020. – 498 с.
- 43 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2018. – 468 с.
- 44 Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 528 с.
- 45 Винокуров, Е.Г. Метод модифицированного SWOT-анализа эффективности изменения технологий / Е.Г. Винокуров // Экономика и математические методы. – 2019. – № 1. – С. 43-55.
- 46 Копылов, Т.А. Разработка стратегии развития предприятия / Т.А. Копылов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 16. – С. 70-72.
- 47 Сергеева, Н.М. Стратегическое планирование: сущность, этапы и подходы в России и в развитых странах // Иннов: электронный научный журнал. – 2018. – № 36. – С. 39-42.
- 48 Startpack: iDiscount. - <https://startpack.ru/application/idiscount> .
- 49 СберМаркет: Как стать партнером СберМаркета: условия, требования, процедура оформления. - <https://info-sbermarket.ru/stat-partnerom/>.
- 50 Разработка стратегии развития организации на основе комбинации подходов. - <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-razvitiya-organizatsii-na-osnove-kombinatsii-podhodov> .

51 Особенности разработки стратегии производства. - <https://e-koncept.ru/2016/96436.htm> .

52 Виды стратегий и особенности их реализации. - http://www.uamconsults.com/book_430_chapter_26_6.1._Osobennosti_razrabotki_strategii_predpriyatija_vrynочноj_ekonomike.html .

53 О классификациях стратегий компании. - <https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>

54 Плюсы и минусы ИП. - <https://assistentus.ru/ip-ili-ooo/plyusy-i-minusy-ip/> .

55 Франшиза: что это и как работает. - <https://www.fd.ru/articles/158910-franshiza-chto-eto-takoe-rek> .

56 Плюсы и минусы франшизы. Чем выгоден франчайзинг? - <https://topfranchise.ru/stati/plyusy-i-minusy-franshizy-chem-vygoden-franchayzing/> .

57 Метод Анализа Иерархий: процедура применения - <http://vamocenka.ru/metod-analiza-ierarxij-procedura-primeneniya/> .

58 Метод Анализа Иерархии - https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0_%D0%B8%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%80%D1%85%D0%B8%D0%B9 .

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Бухгалтерский баланс компании «Coffee Vox» за 2020 год, тыс. руб.

Бухгалтерский баланс				
на 31 декабря 2020 г.		Коды		
Форма по ОКУД		0710001		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2020
Организация ООО "Кофе Бокс" по ОКПО		57499675		
Идентификационный номер налогоплательщика ИНН		6164096310		
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2		56.10		
Организационно-правовая форма/форма собственности частная собственность по ОКОПФ/ОКФС		65	16	
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ		384		
Местонахождение (адрес) РФ, г. Челябинск, Проспект Ленина, д. 61. Гвардейский переулок, 4				
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input type="checkbox"/> ДА <input checked="" type="checkbox"/> НЕТ				
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора -				
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора		ИНН -		
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора		ОГРН/ОГРНИП -		

Пояснения <small>1</small>	Наименование показателя <small>2</small>	На 1 декабр 20 20 г. <small>3</small>	На 31 декабря 20 19 г. <small>4</small>	На 31 декабря 20 18 г. <small>5</small>
		АКТИВ		
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства		5	8
	Доходные вложения в материальные ценности	6095	7965	10306
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	6095	7970	10314
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	26460	21480	12970
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	5101	16981	10780
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)		4450	13350
	Денежные средства и денежные эквиваленты	12372	12253	12410
	Прочие оборотные активы	45	98	231
	Итого по разделу II	43977	55262	49741
	БАЛАНС	50072	63232	60055

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 1 декабр	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 20 г. 3	20 19 г. 4	20 18 г. 5
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() 7	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	37673	39450	38743
	Итого по разделу III	37682	39460	38753
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	12391	23773	21302
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	12391	23773	21302
	БАЛАНС	50072	63232	60055

Отчет о финансовых результатах компании «Coffee Vox» за 2020 год, тыс. руб.

Отчет о финансовых результатах					
	за	год	20 20 г.		
			Коды		
	Дата (число, месяц, год)		0710002		
	Форма по ОКУД		31 12 2020		
Организация ООО «Кофе Бокс»	по ОКПО		57499675		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН		6164096310		
Вид экономической деятельности	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов		56.10		
Организационно-правовая форма/форма собственности	частная собственность		65 16		
	по ОКОПФ/ОКФС		65 16		
Единица измерения: тыс. руб.			384		
			384		
Пояснения 1	Наименование показателя 2	За год		За год	
		20 20 г. 3		20 19 г. 4	
	Выручка 5	136943		111322	
	Себестоимость продаж	(119232)		(89809)	
	Валовая прибыль (убыток)	17711		21513	
	Коммерческие расходы	()		()	
	Управленческие расходы	(13947)		(15448)	
	Прибыль (убыток) от продаж	3763		6065	
	Доходы от участия в других организациях	-		-	
	Проценты к получению	199		694	
	Проценты к уплате	(-)		(-)	
	Прочие доходы	2928		802	
	Прочие расходы	(2407)		(1115)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	4483		6446	
	Налог на прибыль 7	917		1289	
	в т.ч.				
	текущий налог на прибыль	(917)		(1289)	
	отложенный налог на прибыль	-		-	
	Прочее	-		-	
	Чистая прибыль (убыток)	3566		5158	

Отчет о финансовых результатах компании «Coffee Vox» за 2019 год, тыс. руб.

Отчет о финансовых результатах					
	за	год	20 19 г.		
			Коды		
	Дата (число, месяц, год)		0710002		
	Форма по ОКУД		31 12 2020		
Организация ООО «Кофе Бокс»	по ОКПО		57499675		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН		6164096310		
Вид экономической деятельности	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов		56.10		
Организационно-правовая форма/форма собственности	частная собственность		65 16		
	по ОКOPФ/OKFC		65 16		
Единица измерения: тыс. руб.			384		
			384		
Пояснения 1	Наименование показателя 2	За год		За год	
		20 19 г. 3		20 18 г. 4	
	Выручка 5	111322		140744	
	Себестоимость продаж	(89809)		(105857,4)	
	Валовая прибыль (убыток)	21513		34886	
	Коммерческие расходы	()		()	
	Управленческие расходы	(15448)		(15916)	
	Прибыль (убыток) от продаж	6065		18970	
	Доходы от участия в других организациях	-		-	
	Проценты к получению	694		312	
	Проценты к уплате	(-)		(-)	
	Прочие доходы	802		2114	
	Прочие расходы	(1115)		(2187)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	6446		19209	
	Налог на прибыль 7	1289		3831	
	в т.ч.				
	текущий налог на прибыль	(1289)		(3831)	
	отложенный налог на прибыль	-		-	
	Прочее	-		-	
	Чистая прибыль (убыток)	5158		15377	