

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Волгоградский государственный университет»
институт дополнительного образования

**«Разработка стратегии развития
кейтеринговой компании
(на примере ООО «Сервис партнер»)»**

Выполнил слушатель: Чуркин Владимир Андреевич
Научный руководитель: Д.э.н, доцент Мушкетова Наталья Сергеевна

Актуальность темы исследования

- Актуальность темы исследования определяется тем, что на определенном этапе развития бизнеса, принимая решение о развитии компании, собственник или менеджер компании не всегда предпочитает концентрировать свои усилия на одиночном бизнесе. Часто в практике российских предприятий можно встретить переход от этапа концентрации на одиночном бизнесе к построению интегрированной компании путем формирования самостоятельных структурных подразделений на сильнейшей позиции в ключевом бизнесе. Внедрение принципов интеграции позволяет компании усиливать свои позиции по отношению к таким конкурентным силам, как поставщики, покупатели, новые конкуренты и конкуренты уже существующие в отрасли.

Целью исследования является разработка стратегии развития кейтеринговой компании, а так же разработка модели ее инновационного развития с учетом принципов эффективного управления ресурсами.

- Для реализации данной цели были решены следующие задачи:
- изучить технологию стратегического управления компанией на принципах вертикальной интеграции;
- провести анализ условий и проблем формирования стратегии компании на современном этапе;
- разработать модель построения стратегии компании с учетом современных тенденций управления проектами.



Рис. Механизм формирования стратегии компании

Анализ внешней среды

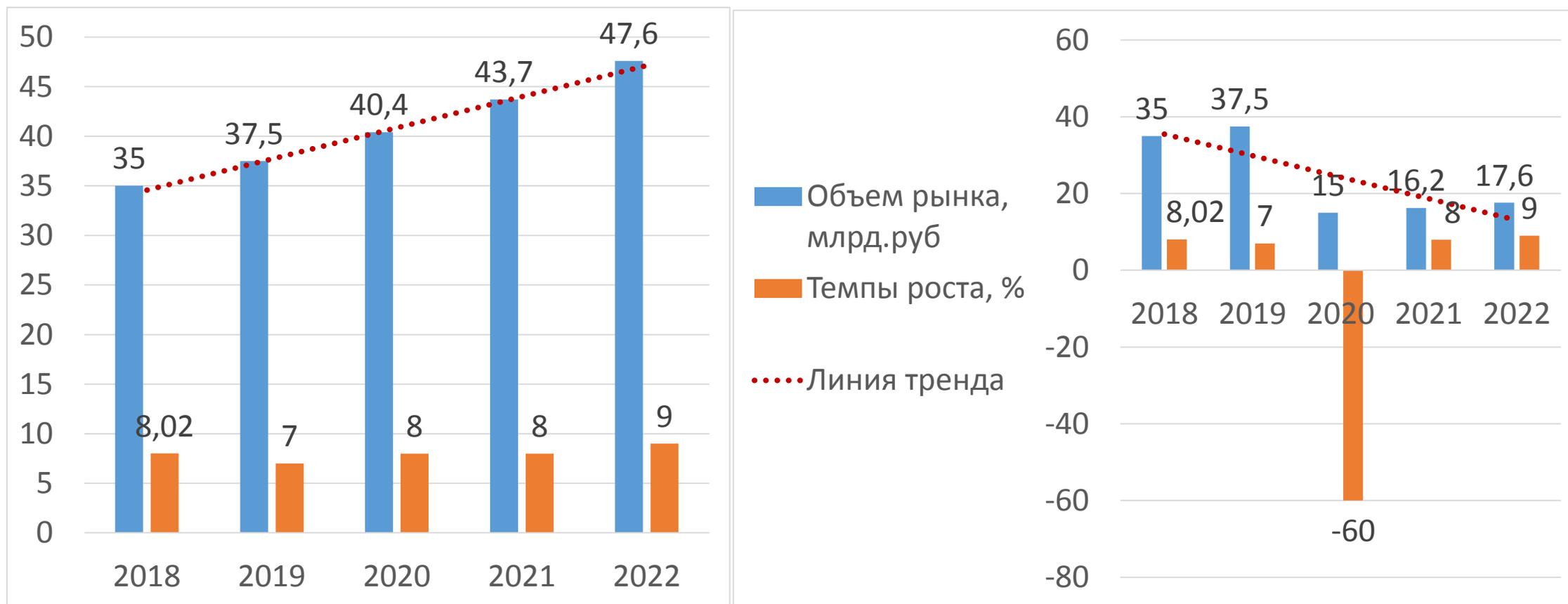


Рис. 1. Темпы роста рынка кейтеринговых услуг в России в 2019-2022 году без учета влияния на отрасль ограничительных мер по COVID 2019, %.

Источник: составлено автором на основании материалов источников: Влияние пандемии COVID-19 на рынок кейтеринга в России // РБК ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКОВ - URL: <https://marketing.rbc.ru/research/44691/>

Анализ внешней среды

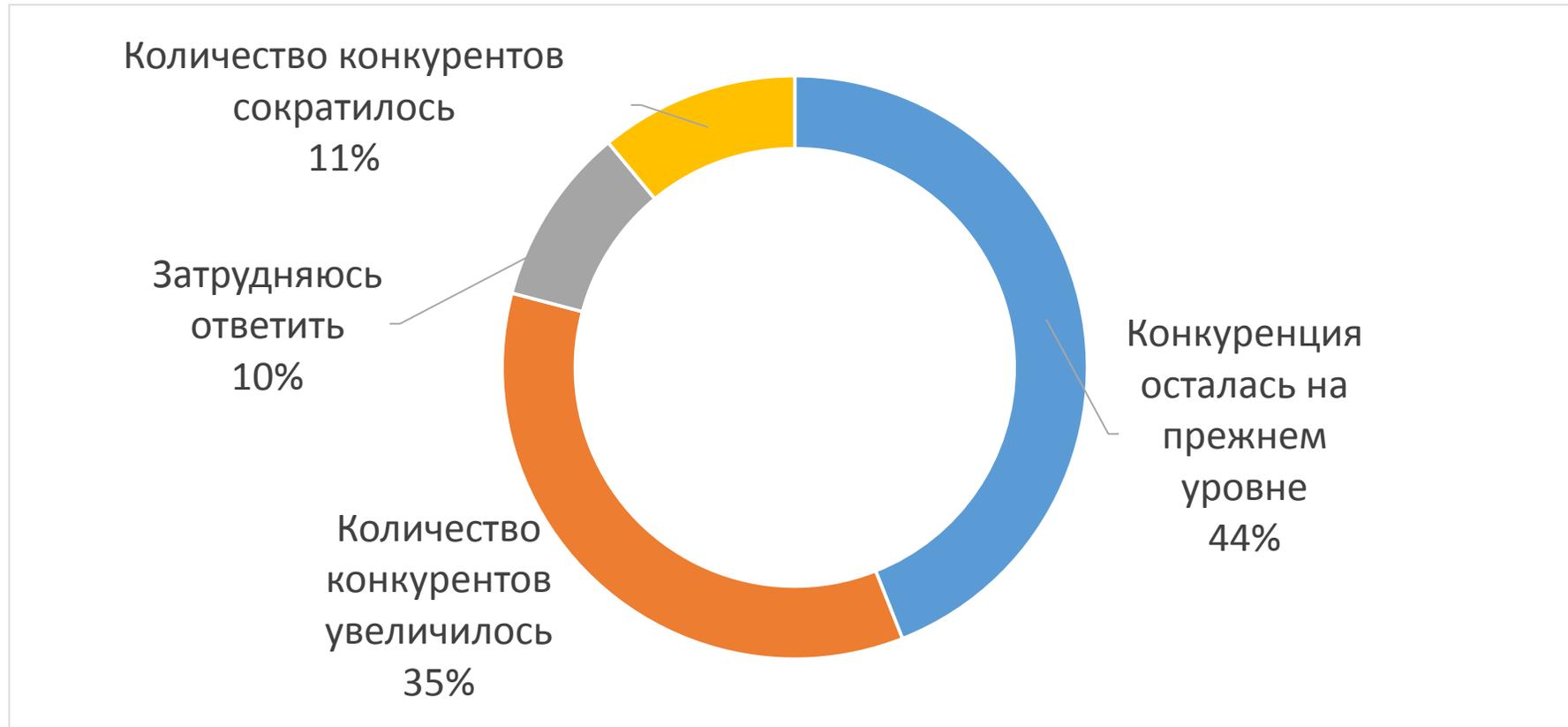


Рис. 2. Оценка динамики уровня конкуренции на рынке кейтеринга за сентябрь 2019 г. – сентябрь 2020 г., % от опрошенных компаний

Источник: Влияние пандемии COVID-19 на рынок кейтеринга в России // РБК ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКОВ - URL: <https://marketing.rbc.ru/research/44691>

Анализ внутренней среды

Таблица 1

Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Сервис партнер»

Показатели	Значения.			Темпы прироста, %	
	2017	2018	2019	2018	2019
Выручка от реализации, тыс.руб.	13 838	11 536	23 234	-16,64	101,40
Чистая прибыль, тыс.руб.	3 412	529	4 276	-84,50	708,32
Собственный капитал, тыс.руб.	3 422	3 925	8 200	14,70	108,92
Денежные средства компании, тыс.руб.	1019	270	644	-73,50	138,52
Скорость оборота денежных средств, дней	27	8	10	-68,22	18,43
Рентабельность продаж, %	24,66	4,59	18,40	-20,07	13,82
Рентабельность собственного капитала, %	99,71	13,48	52,15	-86,23	38,67

Анализ внутренней среды

РПРЛ: реальная помощь реальным людям (срок начала организации: 2020)	Мама отдыхает (срок начала организации: 2020)
<i>Производство и реализация готовых блюд собственного производства с доставкой</i> параметры <u>инновационности</u>: ресурсные, технологические	
THE ШАТЕР Шатровая всесезонная площадка премиум-класса (срок начала организации: 2019) <i>параметры <u>инновационности</u>: управленческие, технологические</i>	DOM – студия аренды профессионального оборудования и аксессуаров (срок начала организации: 2016) <i>параметры <u>инновационности</u>: управленческие, технологические, информационные</i>
<u>hCATERING</u> (срок начала организации: 2012) <i>параметры <u>инновационности</u>: управленческие, технологические, информационные</i>	

Рис. 3 Характеристика инновационных проектов ООО «Сервис партнер»

Анализ внутренней среды

Общее управление	Директор ООО «Сервис партнер»					
Проекты	<u>hCATERING</u>	THE ШАТЕР	DOM	Мама отдыхает	РПРЛ	
Руководитель проектов	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует	
Тип организационной структуры: линейная	Отделы (структурные элементы)* * все отделы компании находятся в прямом подчинении директора компании					
Наименование структурных подразделений	отдел продаж	отдел по работе с клиентами	отдел производства	отдел учета	отдел проектов	отдел склад
Основной бизнес-процесс	Реализация плана продаж	Реализация приема заказов и формирования КП	Реализация технологии приготовления	Реализация учета	Реализация проекта	Управление <u>ОС</u> и реализация проектов в группе <u>оборудования</u>
Наличие KPI (бизнес-метрики)	Разработаны для каждой категории сотрудников					
Наличие экономических метрик	Отсутствуют в функциональной структуре					

Рис. 4 Анализ функциональной и организационной структуры ООО «Сервис партнер»

Определение целей компании

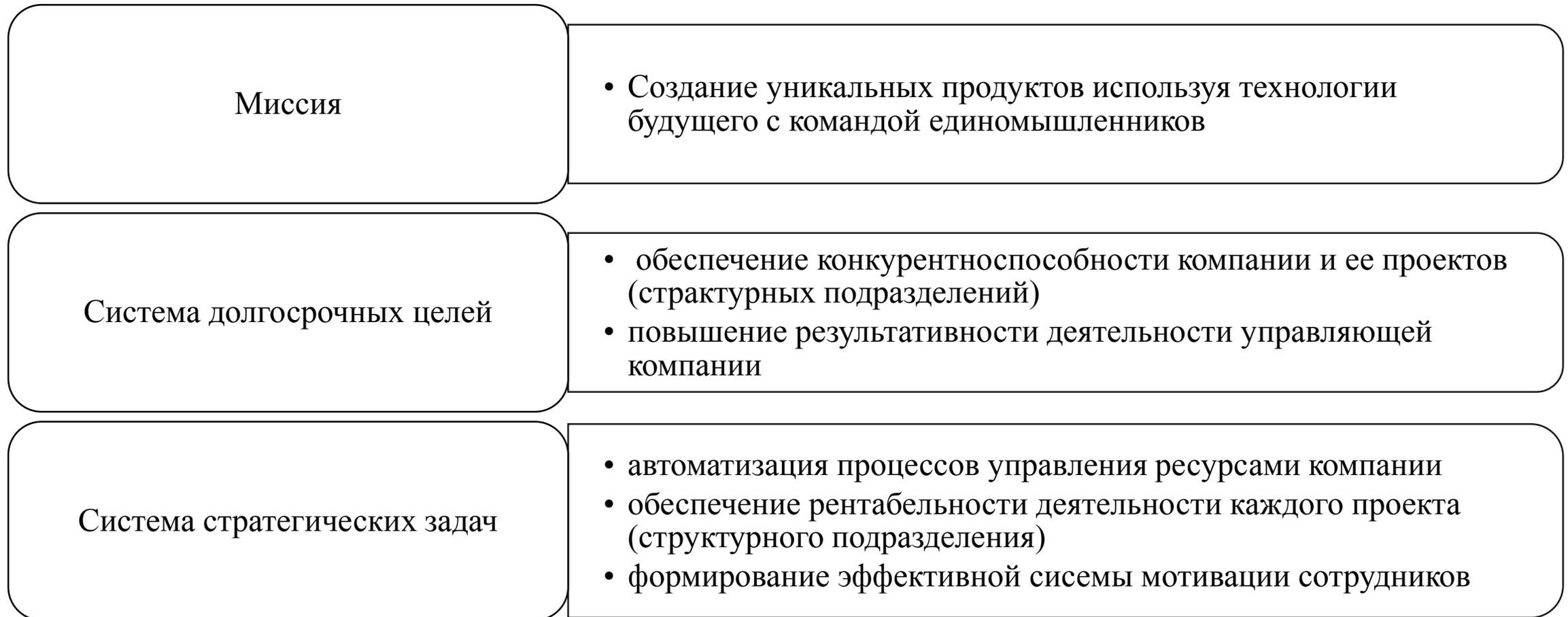


Рис. 5 Система целей стратегического управления ООО «Сервис Партнер»

Выбор стратегии

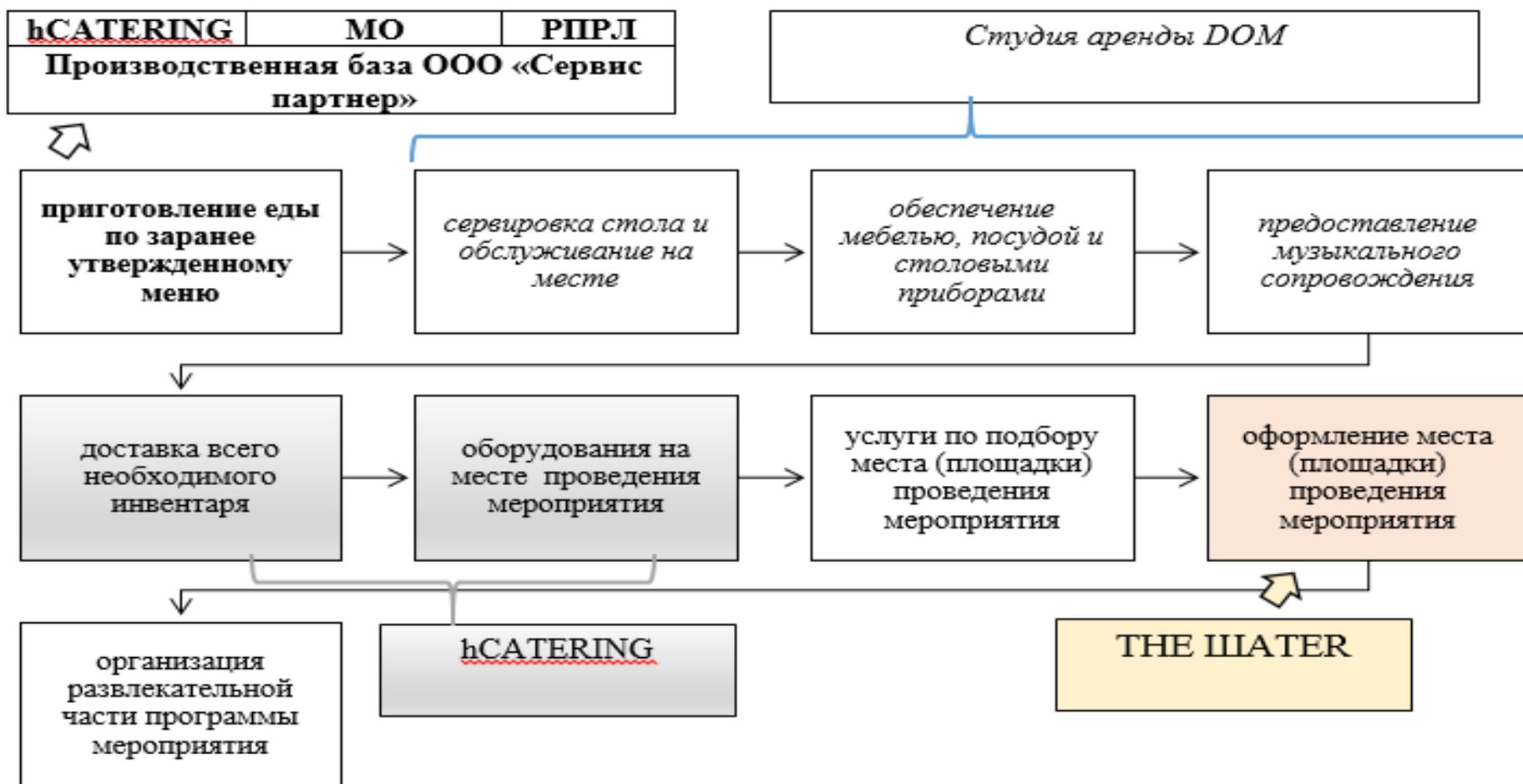


Рис. 6 Предложения по усилению позиций ООО «Сервис партнер» на различных этапах технологической цепочки

Реализация стратегии



Рис. 7 Модель управления ООО «Сервис партнер» на принципах интеграции всех проектов компании

Реализация стратегии

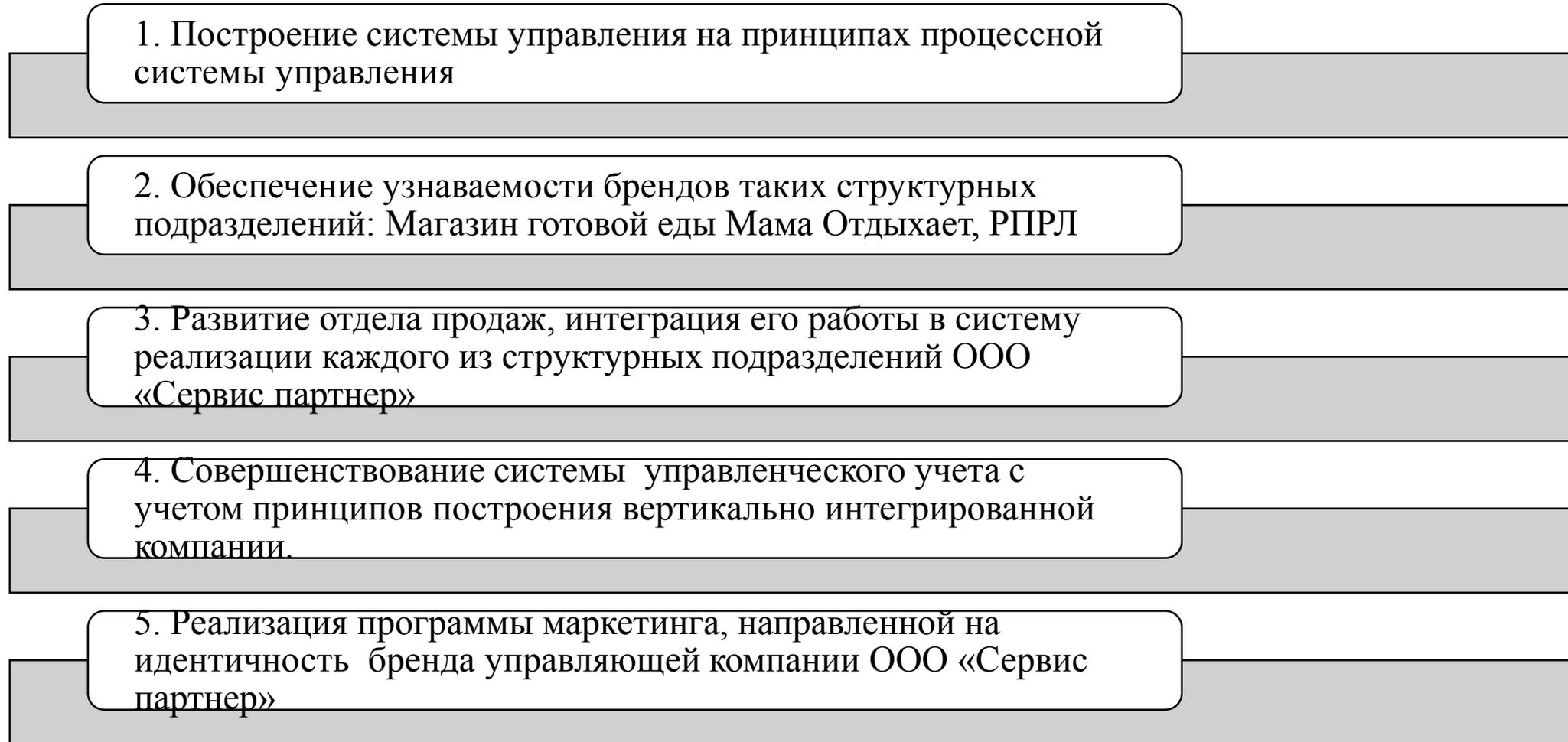


Рис. 8 Иерархия мероприятий, реализуемых в рамках стратегии ООО «Сервис партнер»

Реализация стратегии

Название проекта	Дата приема	Дата окончания	Инструменты
Автоматизация 1С	06.04.2020	20.04.2020	1С/ Паспорт проекта
Стандартизация производства	06.04.2020	20.04.2020	1С/ Паспорт проекта/ Таблица ПФ
Маркетинг	14 дней	14 дней	
CRM	06.04.2020	10.05.2020	
Продажи	14 дней	14 дней	Паспорт проекта
Разработка системы управления компанией	20.11.2020	20.01.2022	Паспорт проекта
HR	14 дней	14 дней	Паспорт проекта

Рис. 9 Перечень стратегических программ ООО «Сервис партнер»

Контроль выполнения стратегии



Рис. 10 Преимущества внедрения scrum

Экономическое обоснование возможности снижения затрат в рамках использования единой ресурсной базы для обеспечения деятельности интегрированной компании

Разграничение ресурсов между структурными подразделениями		Использование совместной ресурсной базы	
Количество руководителей / размер оклада	27785 руб./ 5 сотрудников	Количество руководителей / размер оклада	27785 руб./ 2 сотрудника
Итого затрат оплату труда в год 1667100 руб.		Итого затрат оплату труда в год 666840 руб.	
Количество дополнительных менеджеров по продажам / размер оклада	25000 руб./ 2 сотрудников	Количество дополнительных менеджеров по продажам / размер оклада	-
Итого затрат оплату труда менеджеров по продажам в год 600000 руб.		Итого затрат оплату труда менеджеров по продажам в год 0 руб.	
Количество дополнительных оборудуемых рабочих мест / стоимость 1 рабочего места	31000 руб./ 7 сотрудников	Количество дополнительных менеджеров по продажам / размер оклада	-
Итого затрат на орг.технику 217000 руб.		Итого затрат оплату труда на орг.технику 0 руб.	
ИТОГО затрат 2484100 руб. в год		ИТОГО затрат 666840 руб в год	