

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент

_____ К. В. Кардапольцев

«__» июня 2017 г.

Разработка стратегии повышения конкурентоспособности на примере
ресторана быстрого обслуживания с учетом международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2017.427.ПЗ ВКР

Консультанты:

Экономическая часть, к.э.н.,
доцент

_____ М. И. Соколова

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

Руководитель работы,
старший преподаватель

_____ А. Н. Короленко

«__» _____ 2017 г.

Автор работы

студент группы ЭУ-461

_____ В. О. Богачик

«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель

_____ А. Е. Щелконогов

«__» _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Богачик В.О. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности на примере ресторана быстрого обслуживания с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-461, 2017. 76 с., 11 ил., 19 табл., библиогр. список – 35 назм.

В работе исследован ресторан быстрого обслуживания и разработан проект по доставке.

Проанализировано дальнее и ближнее внешнее окружение предприятия и его влияние на работу организации.

Рассмотрены подсистемы внутренней среды предприятия. В работе проведен анализ конкурентной среды. Выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Разработан проект по доставке согласно выбранной стратегии для повышения конкурентоспособности компании. Проведен анализ экономической эффективности проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА 1 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ	9
1.1 Краткая характеристика предприятия	9
1.2 Анализ внешнего окружения	9
1.2.1 Анализ макросреждения	10
1.2.2 Отраслевой анализ	15
1.2.3 Анализ конкурентных сил	22
1.3 Анализ внутренней среды.....	26
1.3.1 Анализ внутренней среды на основе срезов организации.....	26
1.3.2 SNW - анализ.....	29
1.4 SWOT - анализ.....	32
1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия.....	34
Выводы по Главе 1	34
ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	36
2.1 Определение миссии и стратегического видения компании.....	36
2.2 Обоснование вариантов стратегии развития предприятия с учетом опыта международных компаний.....	37
2.3 Оценка вариантов и выбор стратегии	47
2.4 Формализация стратегии ресторана быстрого обслуживания на основе элементов системы сбалансированных показателей.....	51
Выводы по Главе 2.....	55
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ДОСТАВКЕ ДЛЯ РЕСТОРАНА БЫСТРОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ.....	56
3.1 Описание содержания проекта.....	56

3.2 Анализ заинтересованных сторон проекта.....	56
3.3 Формирование устава проекта.....	58
3.4 Формирование команды и обоснование организационной структуры проекта	60
3.5 Иерархическая структура работ проекта	61
3.6 Планирование сроков проекта.....	62
3.7 Матрица ответственности	63
3.8 Оценка эффективности проекта	65
Выводы по Главе 3.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Проблема повышения конкурентоспособности предприятий является в настоящее время одной из наиболее актуальных задач фундаментальных и прикладных исследований в экономике. Одним из важнейших факторов, определяющих развитие формы и методов конкурентной борьбы, является глобализация. В процессе глобализации чрезвычайно обострилась конкуренция между предприятиями за рынки сбыта своих товаров, иностранные инвестиции, инновации и новые технологии. Глобализация представляет собой необратимый процесс, существенным образом изменяющий условия хозяйствования предприятий. Результатом действия механизма конкуренции является селекция товаропроизводителей, основанная на конкурентоспособности, обладании ключевыми ресурсами, компетенциями. В связи с этим возникает проблема обеспечения конкурентоспособности казахстанских предприятий в новых условиях, определяемых процессом глобализации.

Усиление конкуренции между предприятиями на различных рынках товаров и услуг поставило вопрос об исследовании основных характеристик конкурентоспособного развития предприятий, факторов, влияющих на их конкурентоспособность и возможности повышения конкурентоспособности предприятий в условиях международного разделения труда. Таким образом, с теоретической и прикладной точек зрения актуальной становится разработка системы формирования конкурентоспособности предприятий, создание методики оценки конкурентоспособности предприятий и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятий в условиях глобализации.

Объектом выпускной квалификационной работы является ресторан быстрого обслуживания.

Предмет исследования – конкурентоспособность ресторана быстрого обслуживания.

Целью данной дипломной работы является разработка стратегии по повышению конкурентоспособности на примере ресторана быстрого обслуживания и обоснование экономической эффективности выбранного проекта в рамках стратегии. Для достижения цели необходимо выполнить ряд задач:

- провести стратегический анализ предприятия;
- выбрать и оценить стратегию развития предприятия;
- разработать проект по доставке для ресторана быстрого обслуживания;
- сделать экономическое обоснование проекта.

Методы, при помощи которых будет осуществляться оценка текущего положения и конкурентоспособности исследуемой компании- STEEP-анализ, анализ по модели пяти конкурентных сил Майкла Портера, SWOТ- анализ, SWOT- анализ, анализ выбора стратегии развития по модели Игоря Ансоффа, конкурентной стратегии по модели Майкла Портера.

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трёх глав и заключения. Введение раскрывает актуальность, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

В первой главе проводится стратегический анализ предприятия. Во второй главе делается выбор и оценка стратегии дальнейшего развития для компании. Третья глава посвящена разработке проекта и оценке его экономической эффективности.

В заключении подводятся итоги исследования, формулируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

ГЛАВА 1 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ

1.1 Краткая характеристика предприятия

Ресторан-пиццерия «Дольче Вита» была основана в мае 2002 г. и является одной из первых пиццерий в г. Костанай. Данное заведение предлагает посетителям отведать итальянскую и европейскую кухню. А именно более 20 видов пиццы из домашнего теста, широкий ассортимент пасты, ризотто, дзадзья, супы оригинальные рецепты блюд из морепродуктов и мяса. Вкуснейшая выпечка, торты, десерты, мороженое и ароматный итальянский кофе. Также в пиццерии имеется услуга самовывоза пиццы и бронирование столов заблаговременно.

Зал рассчитан на 60 гостей и имеет средний чек 700 рублей. Численность сотрудников компании равна 34. Заведение имеет статус ИП. В ресторане возможно проведение корпоративов и различного рода мероприятий.

1.2 Анализ внешнего окружения

В силу динамичности современного бизнеса и высокой интенсивности конкуренции мы должны постоянно отслеживать изменения внешнего окружения для того, чтобы своевременно реагировать и адаптироваться к ним. Следовательно, информация об окружающей среде становится одной из важнейших составляющих стратегической информации, на базе которой не только получается краткосрочное конкурентное преимущество, но и в значительной степени обосновываются и принимаются стратегические управленческие решения.

Внешнее окружение, мы условно разделим на макросреду и микросреду. Макросреда включает в себя то – широкое окружение, которое находится вне сферы отрасли и рынков организации. Как правило, макросреда находится за пределами влияния самих компаний, но она может оказывать существ-

венное воздействие на отрасль и рынки, т.е. микросреду, в которой эти компании функционируют. Поэтому и начнем именно с анализа макросреды.

1.2.1 Анализ макроокружения

Главной целью анализа макроокружения является определение возможностей и угроз внешней среды предприятия. А также он поможет нам получить важные результаты, на основе которых мы разработаем меры предупреждения неблагоприятных обстоятельств и превратим потенциальные угрозы в выгодные возможности.

В качестве инструмента используем STEEP-анализ. Отследим тенденции изменений социальных, технологических, экономических, экологических и политических факторов за последние пять лет, выявим и спрогнозируем их влияние на ближайшие три года.

Социальные:

1. Последние 5 лет в стране наблюдается рост числа населения с 16324 тыс. чел. до 17557 тыс. чел. Эта тенденция также будет продолжаться, так как прогнозная численность населения к 2018 году превысит 18 млн. [6].

Данный фактор может позитивно сказаться как на отрасли в целом, так и на нашем предприятии, так как повысит рост числа потребителей.

2. Изменение предпочтений людей в ведении образа жизни. Известный автор, маркетолог, независимый консультант и президент академии Sirha Moscow Фредерик Лобб, провел опрос 550 экспертов в 10 странах мира, чтобы выяснить главные тенденции мирового общественного питания. Выводы экспертов таковы. Будущее индустрии питания: здоровое питание и развитие социальной и экологической ответственности для специалистов сферы общепита, т.к. здоровое питание тесно связано с безопасностью и экологичностью еды. Основная тенденция мировой индустрии питания- фермерское меню. Гастрономические тенденции: экологически чистая еда от местных

производителей, отказ от импортных продуктов и промышленной переработки [12].

Можно предположить, что спрос на основные блюда в меню будет падать, такие как пицца, лазанья и т.п. и только его малая часть будет удовлетворять потребности данной тенденции.

Технологические:

1. За последние годы непрерывно растет количество пользователей интернета. Только в период с 2000 по 2015 год их удельный вес увеличился почти в семь раз – с 6,5 до 43 процентов мирового населения [1]. Люди большое количество времени проводят в интернете, решая рабочие вопросы, а некоторые полностью работают на «удалёнке».

Наличие wi-fi зоны сейчас является очень привлекательным фактором для потребителей и возможностью увеличить число посетителей.

2. Усовершенствование оборудования, предназначенного для заведений общественного питания [3].

Прорыв в технологиях позволит облегчить работу поваров и сократить затраты на персонал, максимально исключить возможности ошибок из-за человеческого фактора.

Экономические:

1. Увеличение потребления продуктов питания на душу населения с 2010 года выросло на 6%. Согласно экспертному мнению, данная тенденция будет продолжаться и в ближайшие три года будет ежегодно увеличиваться примерно на 1% [7].

Фактор свидетельствует о росте спроса на продукты питания, а следовательно и на заведения, представляющие данный товар

2. С 2012 года наблюдается ежегодное снижение индекса реальных денежных доходов населения на 1-2% по отношению к предыдущему году и по прогнозам статистиков данная тенденция будет продолжаться еще несколько лет [7].

Данный фактор может привести к снижению покупательской способности населения, что повлечет за собой снижение спроса на предоставляемые нами услуги общественного питания.

3. Снижение базовой ставки за последний год с 17 до 12%. В ближайшем будущем изменения не прогнозируются [9].

Данная тенденция благоприятна для нас, так как предоставляет возможность брать кредит по более низкому проценту.

Экологические:

1. Эксперты отмечают значительное потепление климата в Казахстане. Предполагают, что сток рек северного склона Илийского Алатау в ближайшие 3 года сократится более чем на 0,45%. Это приведёт к уменьшению урожайности. А это в свою очередь повлечет за собой рост цен на продовольствие [2].

Повышение цен на продукты питания увеличит себестоимость наших блюд, что снизит нашу прибыль и заставит пересмотреть нашу ценовую политику.

2. Увеличение объёмов производства с помощью генной инженерии. Площадь под ГМ-культурами составляет 9% от мировой площади под сельскохозяйственными культурами и с каждым годом только растёт.

Рост ГМ-культур на рынке вызовет недоверие у потребителей к рынку общественного питания. Люди больше доверяют своим собственным выращенным растениям и предпочтут обед дома, нежели в общественном месте. А это снизит спрос на наши услуги.

Политические:

1. Возрождение процесса глобализации, а именно установление тесных экономических, политических, культурных и информационного обмена связей.

Данная тенденция упрощает процесс обмена информацией. Сотрудники компании всегда могут дистанционно или практически повышать свою

квалификацию, совершенствовать свое мастерство и перенимать методiku работы аналогичных специалистов других стран.

Выявив текущие и зарождающиеся тенденции потенциальных изменений, построим таблицу 1 для определения оценки влияния каждого фактора. Знак влияния в данной таблице будет либо положительный, либо отрицательный, в зависимости от последствий, которые наступят при свершении фактора. Качественное влияние может быть (относительно нашего предприятия): очень слабое, слабое, существенное, значительное и сильное. От него непосредственно будет зависеть балльная оценка факторов. Очень слабое 0-2, слабое 2-4, существенное 4-6, значительное 6-8 и сильное 8-10. Значение веса будет распределяться только между данными факторами и в сумме давать единицу. И наконец, чтобы определить важность необходимо будет балльную оценку умножить на вес и учесть знак влияния.

Таблица 1 STEEP - анализ

Наименование факторов	Знак влияния	Качественное влияние	Балльная оценка	Вес	Важность
Социальные:					
1.Рост числа населения	+	слабое	2	0,01	+0,02
2.Изменение образа жизни людей и, в связи с этим их предпочтений в питании	-	существенное	5	0,15	-0,75
Технологические:					
1 Рост числа пользователей интернета	+	значительное	6	0,18	+1,08
2 Прорыв технологий в оборудовании для заведений общественного питания	+	существенное	6	0,06	+0,36

Продолжение таблицы 1

Наименование факторов	Знак влияния	Качественное влияние	Балльная оценка	Вес	Важность
Экономические:					
1. Увеличение потребления продуктов питания на душу населения	+	существенное	4	0,11	+0,44
2. Снижение индекса реальных доходов населения	-	значительное	7	0,10	-0,7
3. Снижение базисной ставки	+	слабое	3	0,05	+0,15
Экологические					
1. Значительное повышение климата в стране	-	очень слабое	1	0,07	-0,07
2. Увеличение объемов производства с помощью тепловой энергии	-	значительное	6	0,09	-0,54
Политические					
1. Усиление процесса глобализации	+	значительное	7	0,18	+1,26

Определим среду, в которой находится предприятие, для этого разделим сумму положительных факторов на сумму отрицательных.

$$K=3,31/2,06=1,6.$$

Коэффициент больше одного, а значит, исследуемое заведение находится в положительной окружающей среде.

Для наглядности построим профиль макросреды (рисунок 1).

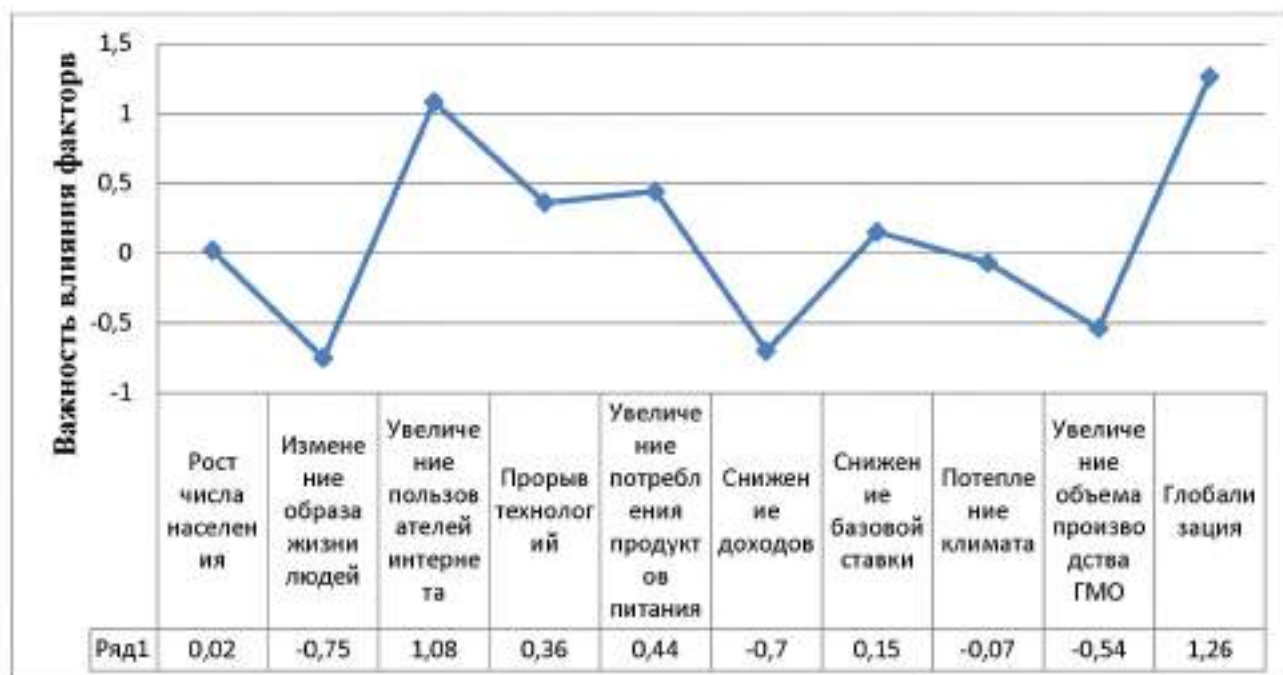


Рисунок 1 - Профиль влияния макросреды

Как видно на графике, критическими факторами среди отрицательных (угрозы) являются изменение образа жизни людей и снижение индекса реальных расходов. Можно предположить, что они приведут к угрозе снижения спроса на услуги отрасли общественного питания в целом. Положительными факторами, которые можно назвать выбросами, так как значение их важности влияния достаточно сильно отличается от остальных, являются увеличение числа пользователей интернета и усиление процесса глобализации. Они могут стать очень перспективными возможностями для развития бизнеса и повышения конкурентоспособности компании.

1.2.2 Отраслевой анализ

Анализ конкурентных сил, действующих на фирму, мы проведем согласно модели пяти сил конкуренции, предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером. Он поможет нам определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в

которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Первая сила: рыночная власть потребителей.

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность услуги компании в отрасли, так как по факту являются ее потребителями и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование отрасли в целом.

В настоящее время, широкое распространение в отрасли услуг общественного питания получили предприятия, ориентированные на самые разные потребительские группы: как точки быстрого обслуживания типа «фаст-фуд», основной аудиторией которых являются школьники, студенты и офисные работники, так и элитные фешенебельные рестораны, посетителями которых являются люди со сравнительно высоким уровнем дохода и повышенными запросами к качеству обслуживания [5]. То есть можно сказать, что потребителями в данной отрасли являются все люди без исключения, разных возрастов, с различными уровнями дохода и потребностями. Из-за изобилия мест общественного питания с каждым годом растёт конкуренция, очень сложно удивить чем-то потребителя. Существуют различные критерии оценки выбора для посещения заведения. Такие как сервис и качество обслуживания, цена, интерьер, территориальная доступность, время ожидания, наличие дополнительных услуг, ассортимент и репутация компании.

На сегодняшний день рынок общественного питания в городе Костанай достаточно насыщен и потребителям есть среди чего выбирать. Компании могут конкурировать только за счет расширения ассортимента и качества сервиса, так как заведения, подобные рассматриваемому предприятию, находятся в одном ценовом сегменте. Преимуществами «Дядьке Вита» является территориальное расположение, так как пizzeria находится в центре, а это одно из самых проходных мест в городе, а также высокая репутация, которая была достигнута путем многолетнего присутствия на рынке. Но и этого

на данный момент недостаточно, так как зависимость от потребителей очень высокая и потеря их приведет к разрушению компании.

Вторая сила: рыночная власть поставщиков.

Основными поставщиками всех продуктов являются фирмы на местных рынках, которые занимаются оптовой и розничной реализацией продуктов. У предприятий, которые достаточно давно работают, поставки уже налажены. В случае сбоя поставок или расторжения договора на них, управляющие всегда могут найти альтернативу, так как выбор велик и конкуренция среди фирм, занимающихся реализацией продуктов высокая, а издержки переключения на других поставщиков низкие. Цены практически одинаковые. Отличаются они только предлагаемым ассортиментом. Угрозы потери поставщиков сейчас нет. Цена соответствует предоставляемым товарам.

Для нашей компании единственным продуктом, закупасмым за рубежом являются специи. Их заказывают по интернету в фирме Котани, которая занимается распространением приправ по всему миру. Расчет происходит в евро и так как курс последний год стабилен, как и прогнозы на него, то накладки не предвидятся.

Третья сила: угроза появления услуг - заменителей.

Товары-заменители ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка. Как мы знаем, товары-заменители в свою очередь делятся на прямые и косвенные, а именно на те, которые идентичные по сущности, т.е. такие же пиццерии, и, которые различны по сущности, но при определенных обстоятельствах могут удовлетворять те же потребности – бургеры, суши и т.д. Прямых заменителей насчитывается около 2000, а именно заведений, которые специализируются на приготовлении пищи. Средний чек у подобных

заведений разный. Они примерно делятся на категорию от 600 до 1000 рублей, и от 1000 и выше. Конкуренция среди данных заведений высока. Для потребителя в таком случае становятся более важны неценовые факторы, т.е. интерьер, качество и быстрота обслуживания, наличие детского меню, доставки, ассортимент блюд и репутация заведения.

Что касается косвенных заместителей, то это все остальные заведения, которые предоставляют услуги общественного питания, а их в Казахстане насчитывается более 28000[8]. При повышении цены или снижении уровня качества потребители легко могут перейти на товар-заменитель, так как наше ключевое блюдо-пицца предложено и в меню заведений, не специализирующихся только на этом, но не в таком широком ассортименте.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – постресные сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование лояльности к продукту.

Четвертая сила: угроза появления новых конкурентов.

Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков. Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих. Ресторанный бизнес остается одним из самых востребованных сегментов на рынке общепита. Учитывая, что этот сегмент можно назвать непредсказуемым, игроки продолжают стремиться заполнить своим присутствием эту нишу. По словам экспертов, говорить о насыщенности рынка пока рано, так как качественных ресторанов, располагающих хорошим концептом, пока мало. Большинство местных заведений открываются на средства владельцев либо на деньги инвесторов на будущую перспективу. Так, часто владельцы, открывающие свое дело, вступают в партнерство, где партнер-инвестор отвеча-

ет за строительство самого заведения, а владелец – за наполняемость меню и кухню. При этом инвесторы часто предъявляют особые требования к срокам окупаемости – до 2 лет. Говорить о каком-то общем объеме сделок в отрасли общественного питания сложно, так как часто большинство из них носят закрытый характер, а участники сделки предпочитают не распространяться о сумме, затраченной на открытие заведения. Более того, в случае, если заведений «пришло» из-за рубежа, ему часто требуется период адаптации на местном рынке, что требует дополнительных вложений. Средняя стоимость заведения общественного питания определяется из расчета оборудования, мебели, цены за кв.м. помещения и расположения в городе. Инвестиции в открытие кафе, ресторана без учета стоимости недвижимости составляют примерно 20600 рублей на 1 кв. м помещения. Среднее кафе на 50-70 посадочных мест должно иметь площадь не меньше 350-450 кв.м. Если иметь успешную концепцию в течение долгого времени (больше 3 лет) и на третий месяц с даты коммерческого открытия 100% посадку, то инвестиции окупаются в течение 3 лет. Рентабельность заведения, в случае, если кухня основана на сырье местного производства, может достигать до 40%, если сырье привозное – от 5-15%[4].

Для многих не секрет, что ресторанный рынок приходит к нам с западного рынка либо с российских городов, таких как Санкт-Петербург и Москва. Зачастую такие игроки, приходящие на местный рынок, почти не встречают конкуренции и заметно выделяются от самостоятельно организованных местных игроков данного рынка. Российские франшизы и клоны имеют четкую концепцию, правильную организацию, отработанные технологии, так как организованы профессионалами, что гарантирует им успех на местном рынке, особенно для северных городов, потому что они находятся ближе к границе. Одним из таких заведений является, недавно вошедшая на рынок, пizzeria «Доло пицца», которая была открыта по франшизе и стала одним из самых сильных конкурентов для «Дольче Виты». И так как рынок остается привле-

кательным, барьеры для входа достаточно легко преодолимы, есть угроза дальнейшего появления новых игроков.

Пятая сила, уровень конкуренции в отрасли.

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение в отрасли и завоевать ее потребителей. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение услуг, иногда к повышению качества, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Уровень интенсивности конкуренции высок, так как низкая дифференциация и стандартизация услуги в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли: продукция для предоставления услуги относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижения цен и не предоставляет возможности замораживания товарных остатков. Большое количество игроков и их равенство в объемах продаж не дают никому ни на минуту расслабиться. На данный момент общее число точек общественного питания в республике превысило 30 000, а совокупное число посадочных мест в них подобралось вплотную к 3 млн. [5].

Лидирующие позиции по объему услуг общественного питания занимает Алматы, второе место Атырау и третье место Астана. Демократичные рестораны, куда входит и исследуемое заведение, – составляют примерно 70% столичного и региональных рынков. Этот формат включает все демократичные заведения, от кафе-кондитерских до баров и ночных клубов. От всего сегмента бары и кафе занимают более 50%. Столовые и кафетерии трансформировались из точек советского периода или открылись вновь популярными в республике блинными или пельменными. Их доля достигает 10%. Кофейни и чайные – 5%. Доля фаст-фуда сетевых ресторанов достигла 20–25%. Рестораны премиум-класса занимают 4,5% доли отрасли общест-

венного питания [14]. С каждым годом увеличивается количество форматов предприятий. На мировом рынке за последние несколько лет стали набирать обороты такие виды предприятий, как smart food (умная еда), где готовую здоровую пищу доставляют в любое место, где бы вы не находились. just cook eat (хочу дома), такие заведения предоставляют полный «боскомплект» для приготовления всех блюд программы домой – продукты, заготовки, подробные рецепты: take away (еда на ходу) – небольшие кафе, торгующие простой и понятной едой навынос. Ни для кого не секрет, что именно они могут в скором времени занять значимое место в отрасли общественного питания Казахстана.

С помощью экспертной оценки нам удалось определить занимаемую долю каждой силы, исходя из ее степени влияния. Поэтому результаты отраслевого анализа представим в виде рисунка 2

Рассмотрев рисунок 2, можно увидеть, что наибольшую силу имеют потребители, предпочтения которых меняются с невероятной скоростью и получить их лояльность возможно только большим набором конкурентных преимуществ, которые бы в дополнении смогли уменьшить силу влияния услуг-заменителей, увеличивающихся с каждым годом. Наименьшее влияние оказывают поставщики, которых огромное количество на рынке, а так же угроза появления новых игроков, потому что риск перепитабельности подобного бизнеса велик, но при этом уровень конкуренции в отрасли высокой из-за низкой дифференциации услуг, а это, в свою очередь, дает нам стимул для расширения своих возможностей.

Незначительное влияние поставщиков.

- Поставщиками являются фирмы на местных рынках
- У предприятия хорошо налажены поставки
- Низкие издержки переключения на других поставщиков
- Большое количество поставщиков продуктов питания в отрасли

Значительное влияние услуг-заменителей

- Около 2000 заведений в отрасли, которые также специализируются на приготовлении пиццы
- Более 28000 заведений-косвенных услуг-заменителей



Рисунок 2 - Анализ пяти сил Портера

1.2.3 Анализ конкурентных сил

На рынке города Костанай функционирует порядка 364 точек общественного питания с примерным количеством посадочных мест 14820. [8].

Для оценки уровня конкуренции используем метод картирования стратегических групп (рисунок 3).

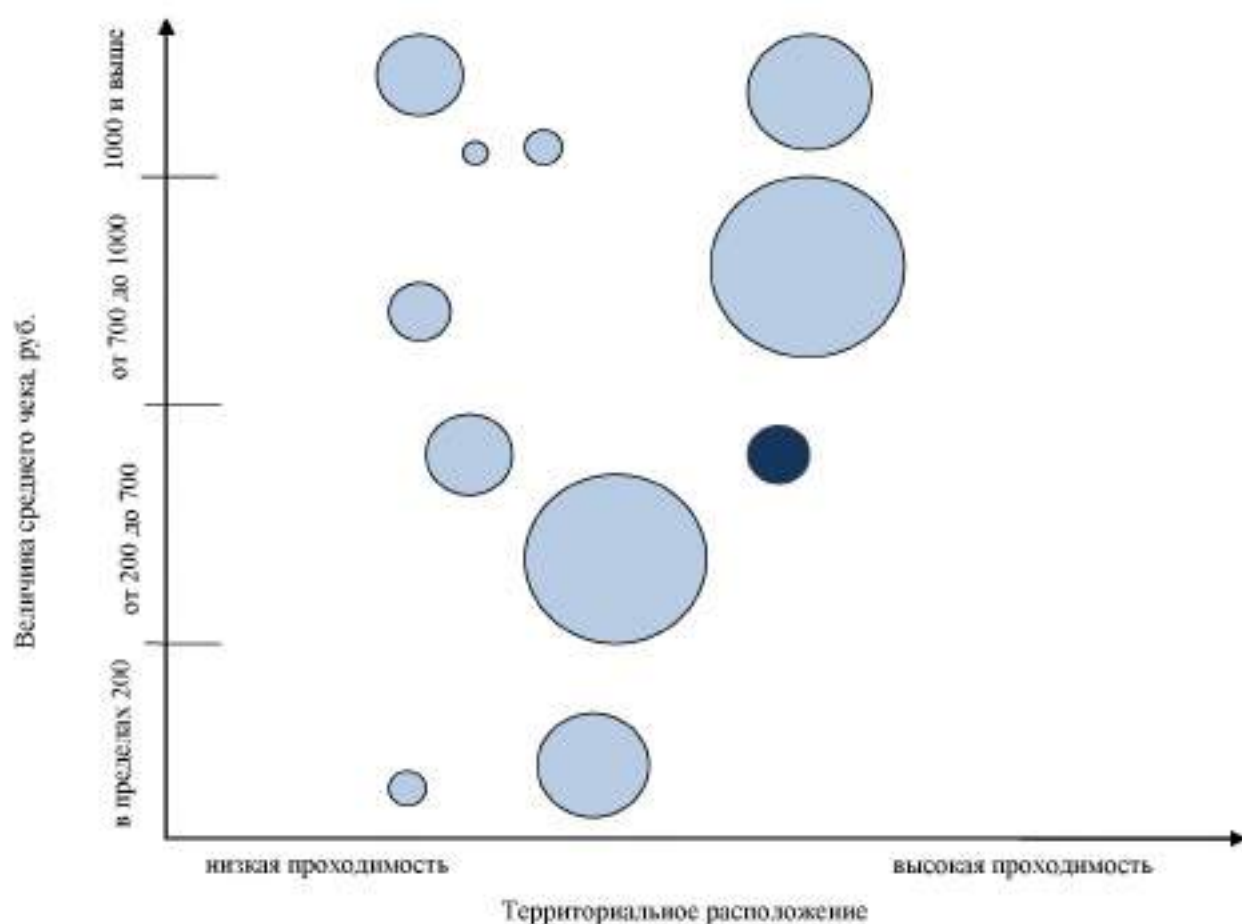


Рисунок 3 - Стратегическая карта групп

Данная методика нам подходит, так как на рынке функционирует множество компаний, и нет смысла изучать каждую в отдельности. Стратегическая карта позволит сравнить рыночные позиции компаний, объединить их в однородные группы и выявить ближайших конкурентов. За основные стратегические параметры возьмем размер среднего чека и территориальное расположение, чтобы использовать их в качестве осей координат. Темный круг-это стратегическая группа, в которой находится исследуемое заведение. В группе находятся 6 предприятий: кафе «Кофейня», семейный ресторан быстрого питания «Маг-Даку», пиццерия «Додо пицца», пиццерия «Автодом», кафе «Карделен» и рассматриваемая пиццерия «Дольче Вита». Для более детального анализа в качестве ближайших конкурентов возьмем предприятия с аналогичными формами, т.е пиццерии. Определим ключевые факторы успеха, что-

бы определить сильные и слабые стороны компаний. Факторы в разных отраслях своеобразны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней. Но их реализация, так или иначе, должна давать возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. Оценивать наличие/отсутствие или степень развитости того или иного фактора на предприятии будем по пятибалльной шкале, где 1- отсутствует/ совершенно не развито; 2- имеется в наличии, но не работает/ низкая; 3- имеется, но не работает в полную силу/ средняя; 4- работает стабильно/ высокая; 5- лидер на рынке по данному показателю. Составим таблицу 2.

Таблица 2 – Анализ конкурентных сил

КФУ	Пиццерия «Авто-дом»	Пиццерия «Два пицца»	Пиццерия «Дальше Вита»
1. Доставка	1	5	1
2. Репутация	4	3	4
3. Профессионализм обслуживающего персонала	2	4	4
4. Профессионализм производственного персонала	3	4	4
5. Скорость приготовления блюд	3	4	3
6. Интерьер заведения	3	4	5
7. Маркетинг	1	3	2
8. Качество блюд	2	3	4
9. Реагирование руководства предприятия на изменения на рынке	2	2	2
10. Детское меню	1	2	1
11. Ассортимент блюд	3	4	4

Продолжение таблицы 2

КФУ	Пиццерия «Автодом»	Пиццерия «Додо пицца»	Пиццерия «Дольче Вита»
12. Wi-Fi зона	1	5	1
Итого	26	43	35

Проанализировав таблицу 2, можно увидеть, что по суммарной балльной оценке ключевых факторов лидирует пиццерия «Додо пицца», которая функционирует на рынке чуть больше года, что относительно недавно по сравнению с ближайшими конкурентами. Она открыта по российской франшизе и придерживается строгих правил руководства. Это и позволило ей обрести популярность столь быстро среди горожан. Основными преимуществами данного заведения являются наличие бесплатной wi-fi зоны и доставки.

Наименьшее количество баллов по ключевым показателям набрала пиццерия «Автодом». Предприятие не наращивает свои мощности и находится в состоянии стабильности. Оно работает на рынке уже больше 5 лет, у него есть свои постоянные клиенты, и руководство никак не способствует расширению и усилению конкурентных преимуществ, что на руку для нашего исследуемого предприятия. А «Дольче Вита», свою очередь, лидирует по одному из факторов – интерьер заведения и находится на достаточно высоком уровне в плане репутации, профессионализма как производственного так и обслуживающего персонала, качества и ассортимента блюд. Что нельзя сказать о наличии сопутствующих услуг и дополнений в меню. Так же наблюдается очень низкий уровень маркетинга, в принципе, как и у остальных и скорость реагирования руководства на изменения внешней среды.

Для наглядности построим профиль конкурентов (рисунок 4).

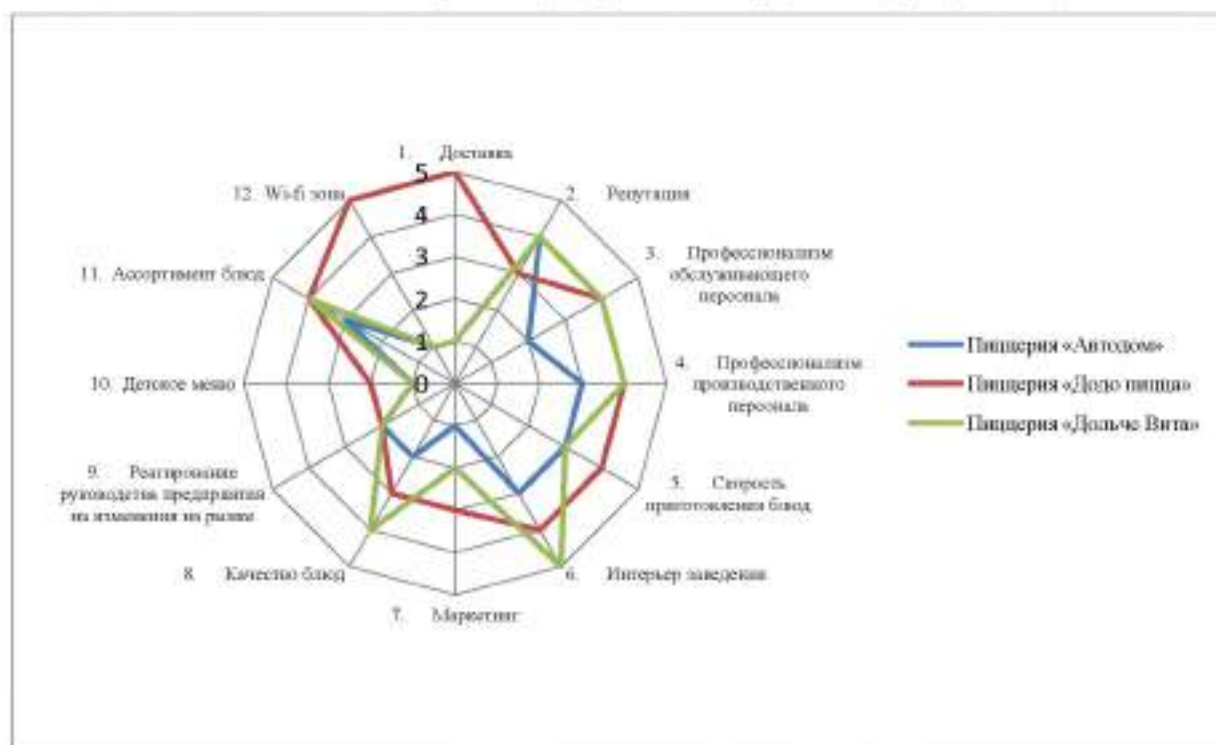


Рисунок 4 - Профиль конкурентов

Подводя итог анализов внешней окружающей среды, можно сделать вывод, что предприятие функционирует в отрасли, где очень высокая конкуренция, но при этом благоприятная среда для развития бизнеса ввиду таких положительных факторов окружающей среды, как увеличение числа пользователей интернета и рост процесса глобализации. Предприятию стоит обратить внимание на достаточно значительную силу влияния со стороны потребителей, предпочтения и образ жизни которых стремительно меняется, а так же снижается их индекс доходности, большое количество услуг-заменителей, число которых растет с невероятной скоростью.

1.3 Анализ внутренней среды

1.3.1 Анализ внутренней среды на основе срезов организации

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосред-

ственное воздействие на функционирование организации. И чтобы выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее выживаемости на рынке, проведем анализ внутренней среды на основе срезов организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез.

Как мы уже выяснили, в компании работает достаточно высококвалифицированный как производственный, так и обслуживающий персонал. Управляющий персонал компетентен не во всех вопросах. Он справляется с вопросами планирования и контроля. Но медленно реагирует на внешние изменения, так как уровень повышения квалификации и посещения мастер-классов проходят в основном повара. Система найма сотрудников довольно проста и представляет собой собеседование. Особой системы адаптации и подбора персонала и руководителей нет. Так как предприятие небольшое, у сотрудников большой перечень обязанностей. Большим недостатком является отсутствие отдела маркетинга. Предприятие мотивирует персонал удовлетворительным уровнем заработной платы, премиями. Для поддержания взаимоотношений в коллективе руководством проводятся всевозможные корпоративы.

Организационный срез.

Права и обязанности работников отражены в должностных инструкциях.

Как мы видим (рисунок 5), в организационной структуре 3 основных уровня управления:

- директор;
- главный бухгалтер и управляющий;
- главы отделов.

Горизонтальные связи соединяют эти иерархические уровни в организации.

Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. В рамках горизонтальных связей решаются проблемы власти и влияния. Отсутствие вертикальных связей, эффективной системы информирования персонала, делегирования полномочий приводит к высокой степени загрузки линейных руководителей, до сотрудников доводятся только плановые задачи.

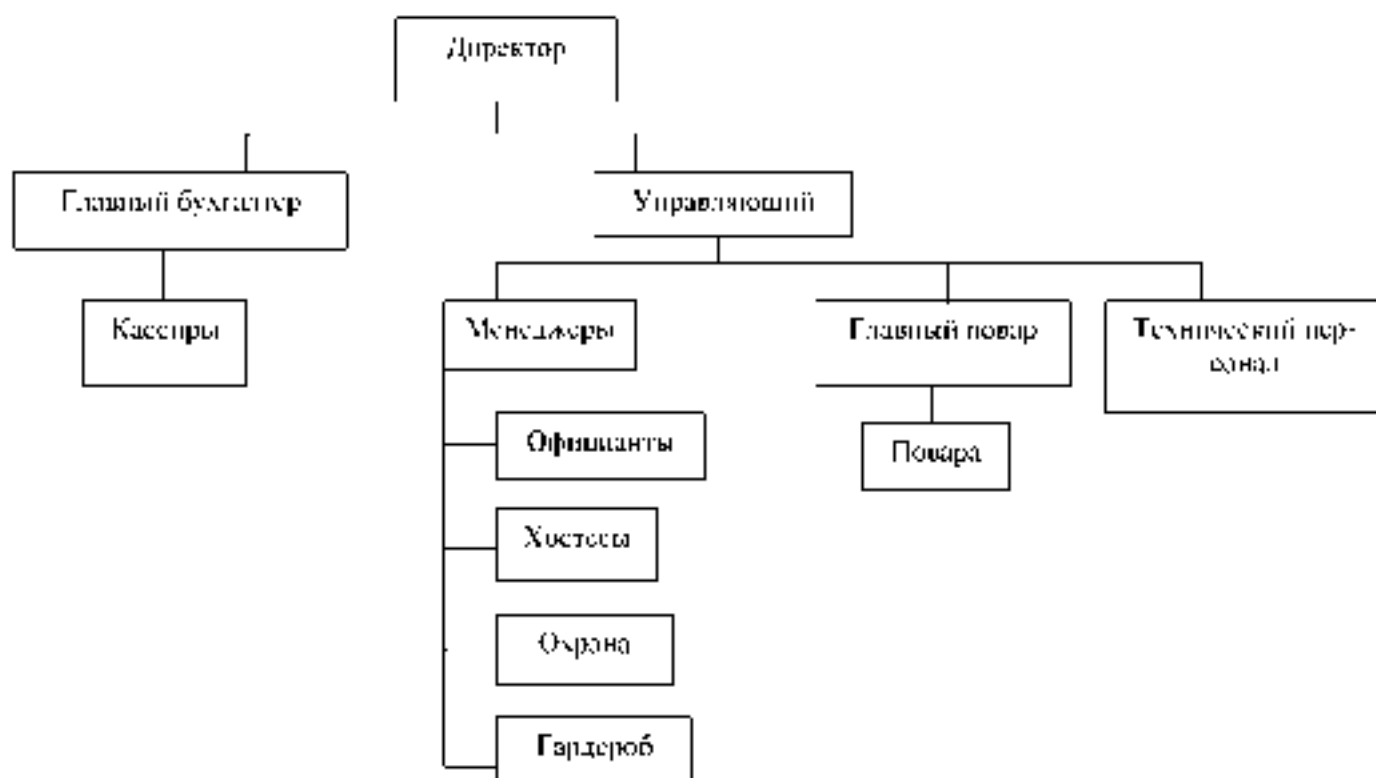


Рисунок 5 - Организационная структура

Производственный срез.

Процессом производства, а именно изготовлением блюд занимается штат поваров. Особенное внимание всегда уделяется выходу нового вида оборудования и его внедрению. Так как этап производства не длительный, но трудоемкий, менеджер его всегда может отследить в режиме реального времени. На предприятии отсутствуют технологии бережливого производства и какие-либо системы качества. Но всегда соблюдаются все технологические

нормы приема продуктов, их обработки, приготовления и подачи. За управление хранением закупаемых продуктов, контроль качества отвечает главный повар смены.

Маркетинговый срез.

На предприятии недостаточно уделено внимания проведению рекламных кампаний из-за отсутствия отделов маркетинга, рекламы и развития. Заведение востребовано вследствие долгого нахождения на рынке и выгодного территориального расположения. Центр является самой проходимой частью города, что обеспечивает постоянный поток клиентов.

Финансовый срез.

В компании осуществляется эффективное управление процессом движения финансовых средств. Для этого ежемесячно составляется бюджет и финансовый план; формируются денежные ресурсы; распределяются деньги между различными сторонами, определяющими жизнь организации; оценивается финансовый потенциал организации. Учет на предприятии находится на высоком уровне благодаря высокой квалификации сотрудников и современному программному обеспечению; для предприятия характерна высокая финансовая устойчивость, платежеспособность.

Организационная культура.

Как уже говорилось ранее, в компании проводятся различные культурные мероприятия, так же чествование юбиляров, вручаются грамоты и премии. Руководство предприятия поздравляет сотрудников с государственными и профессиональными праздниками грамотами и денежными поощрениями, выделяя особо отличившихся. Атмосфера в коллективе рабочая и дружественная, способствует повышению эффективности работы.

1.3.2 SNW - анализ

В этой части работы сформулируем ключевые или отличительные компетенции компании. Проведем SNW-анализ, который поможет нам определить сильные стороны(S) и дополнительно усилить их, а слабые

стороны(W), т.е. плохой ресурс – устранить. Анализ так же предполагает среднерыночное состояние (N).

По результатам экспертной оценки была построена шкала от -5 до +5, которая понимается как соотношение одноименных фактических показателей компании «Дольче Вита» и фактических показателей «Додо пицца», где 0 – нет данных для оценки показателя; - 5 – эффективность данного показателя находится на низшем уровне и чем выше балл, тем выше его эффективность в компании; 5– элемент используется на 100% для эффективности работы предприятия. В сравнение взяли именно «Додо пиццу», так как она является лидером по суммарной балльной оценке ключевых факторов успеха на рынке города.

Построим таблицу 3, где красным будем отмечать свои показатели, а синим- конкурента.

Таблица 3 – SNW - анализ компании

№	Элементы внутренней среды	Оценки в баллах												
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5		
1.	Ресурсы организации													
	Наличие необходимых помещений и условия их использования													
	Соответствие оборудования общим требованиям													
	Нематериальные активы													
2.	Системы организации													
	Эффективность бизнес-процессов													
	Эффективность системы внутренних коммуникаций													
	Эффективность системы внешних коммуникаций													
	Эффективность адаптационной системы													
	Эффективность обучающей системы													
3.	Финансы организации													
	Доступность инвестиций													
	Достаточность собственных средств													
4.	Культура организации													
	Сила влияния организационной культуры на развитие организации													
	Наличие командного духа													
	Эффективность миссии организации													

Продолжение таблицы 3

№	Элементы внутренней среды	Оценки в баллах													
		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5			
5.	Управление персоналом														
	Привлечение и отбор персонала														
	Возможности карьерного роста														
	Мотивация и стимулирование персонала														
	Текучесть персонала														
6.	Инновационная активность														
	Техническая оснащенность производства														
	Инновационность продукции по отношению к отрасли														
7.	Маркетинг и сбыт														
	Эффективность продаж														
	Дополнительные услуги														
	Клиентоориентированность														
8.	Операционная деятельность														
	Уникальность технологии														
	Качество предоставляемых услуг														
	Ассортимент														
	Скорость обслуживания														
	Удобство размещения														
9.	Менеджмент организации														
	Авторитет руководства														
	Гибкость управленческих решений														
	Способность к прогнозированию														
	Способность менеджеров к делегированию полномочий														
	Ценовая политика														

Изучив структуру графиков в таблице по выбросам можно определить сильные и слабые стороны предприятия по отношению к конкуренту. Слабыми сторонами являются эффективность адаптационной и обучающей систем; миссия организации, так как она отсутствует; узкий перечень дополнительных услуг; неспособность к прогнозированию. Сильные стороны- это достаточность собственных средств; хорошая мотивация и стимулирование персонала; практически отсутствие текущесть кадров; сильный авторитет руководства, высокое качество предоставляемых услуг.

1.4 SWOT - анализ

Для формирования стратегических инициатив необходимо рассмотреть взаимодействие факторов внешней и внутренней среды, используя матрицу SWOT-анализа (таблица 4). Перечень возможностей и угроз, сильных и слабых сторон возьмем из анализов внешней и внутренней среды.

Таблица 4 SWOT - матрица

<p style="text-align: center;">Внешняя среда</p> <p style="text-align: center;">Внутренняя среда</p>	<p>О (возможности):</p> <ul style="list-style-type: none"> • увеличение числа пользователей интернета • рост глобализации • огромное количество поставщиков продуктов в отрасли • большие риски нерентабельности открытия заведения общественного питания 	<p>Т(угрозы):</p> <ul style="list-style-type: none"> • изменение образа жизни людей • уменьшение индекса реальных доходов • отсутствие лояльности клиентов в отрасли • большое количество услуг-заменителей • усиление конкуренции в отрасли
<p>S (сильные стороны):</p> <ul style="list-style-type: none"> • достаточность собственных средств • хорошая мотивация и стимулирование персонала • низкая текучесть кадров • авторитет руководства • высокое качество предоставляемых услуг 	<p>Риск перенасыщенности открытия подобных заведений поможет нам сохранять свою позицию на рынке с достаточно высоким качеством услуг в сравнении с другими игроками</p> <p>На собственные средства, но в ущерб производству заведение может обзавестись wi-fi зоной, которая привлечет клиентов, потому что наблюдается тенденция увеличения числа пользователей интернета</p>	<p>Отсутствие текучки кадров говорит о том, что сотрудники работают в пиццерии достаточно долгое время, хорошо знают ее широкий ассортимент блюд, обладают высоким профессионализмом, поэтому предоставляют высококачественные услуги и даже при переходе людей на здоровые привычки всегда смогут предложить клиенту что-то подходящее</p> <p>Хорошо мотивированный сотрудник работает эффективно и может удержать потребителей, которые легко могут переключаться на услугу - заменитель</p>

Продолжение таблицы 4

S (сильные стороны):	O (возможности):	T (угрозы):
		<p>Мотивированный персонал и высокое качество услуг вместе, помогут завоевать лояльность клиентов.</p> <p>Достаточность средств даст предприятию разработать и реализовать проект, который усилит позицию на рынке среди конкурентов</p>
<p>W (слабые стороны)</p> <ul style="list-style-type: none"> • эффективность адаптационной и обучающей систем • сотрудники не до конца осознают предназначение компании из-за отсутствия миссии организации • маленькое количество дополнительных услуг • неспособность к прогнозированию 	<p>Глобализация дает возможность получения огромной информации. Менеджеры могут научиться на опыте зарубежных компаний правильной адаптации и обучаемости своих новых сотрудников, а так же сформулировать миссию пиццерии и разработать план по введению дополнительных услуг. Например установка бесплатной wi-fi зоны, которая необходима, судя по увеличению рента числа пользователей интернет селл, услуга доставки, которая вполне реальна с большим количеством поставщиков продуктов.</p> <p>Неспособность прогнозирования может привести к сбою поставок продуктов, а возможность переключиться на другого поставщика из-за большого количества их в отрасли поможет нам преодолеть имеющуюся слабость организации</p>	<p>Отсутствие миссии не дает возможности понять концепцию работы заведения своим сотрудникам, а так же окружающим, что снизит его конкурентоспособность и он потеряет свой имидж в существующей высокой конкуренции.</p> <p>Отсутствие дополнительных услуг может привести к потере клиентов, у которых в отрасли на выбор есть огромное количество услуг-заменителей.</p> <p>Неспособность предприятия вовремя прогнозировать изменения и быть гибким к ним, может привести к неблагоприятным последствиям. А в мире всегда наблюдаются изменения, например, такие как изменения образа жизни и снижения реальных доходов людей, которые могут значительно снизить спрос на предоставляемые услуги пиццерии.</p>

Итак, в ходе анализа мы определили, как сможем применить сильные стороны компании для использования предоставляющихся возможностей, развивать и поддерживать их на необходимом уровне и противостоять угро-

зам, а так же, как за счет возможностей справиться с преодолением слабостей компании, не допустить их ухудшения. А так же SWOT-анализ для нас очень важен и поможет в дальнейшем сделать правильный выбор стратегии компании.

1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия.

Проранжируем и определим на каком уровне находятся проблемы организации с помощью карты проблемного поля (рисунок 6).



Рисунок 6 - Карта проблемного поля

В ходе ранжирования проблем предприятия мы выяснили, что оно обладает очень слабыми маркетинговыми коммуникациями, что является огромным упущением со стороны руководства. А для того, чтобы проводить маркетинговую кампанию фирме необходимо обладать чем-то особенным среди конкурентов, например каким-то дополнительными услугами, которые помогут повысить конкурентоспособность компании.

Выводы по Главе 1: Проведя анализы внутренней и внешней среды, мы выяснили, что компания находится достаточно в благоприятных условиях

для дальнейшего развития. Она не является лидирующей на рынке среди предприятий, предоставляющих аналогичные услуги, так как работает при достаточно высоком уровне конкуренции в отрасли. Предприятия находится в сильной зависимости от покупателей и поэтому ему просто необходимы конкурентные преимущества, которые сейчас не прослеживаются.

ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Определение миссии и стратегического видения компании

В данном разделе нам необходимо описать миссию, ключевые ценности и видение существующие в компании, а также оценить насколько эффективно перечисленные элементы применяются в повседневной деятельности сотрудников. Но так как необходимые элементы отсутствуют, попробуем сформулировать их самостоятельно.

Формирование правильной миссии заключается в ответах на следующие 5 вопросов:

- Что делает наша компания, что мы продаем? (рынок бизнеса)
- Для кого существует наша компания? (аудитория бизнеса)
- Ключевые потребности потребителя, которые мы стремимся решить?
- Что определяет наш успех или что сделает нас успешными в будущем?
- Каким образом мы достигаем этого успеха?

Собрав ключевые слова, мы пришли к миссии, которая звучит так: «Мы готовим качественные и вкусные блюда по привлекательным ценам для жителей нашего города и дарим искренний сервис». В миссии ясно прослеживается - для чего нужна компания, каким родом деятельности занимается, какую территорию охватывает, какими преимуществами обладает и каким образом собирается достигать успеха.

Теперь определим ценности - вечные принципы, которыми должна руководствоваться организация, и которые должны проявляться в поведении всех ее работников. Они должны давать реальное понимание, почему покупать нужно именно у данной компании.

- Работать для того, чтобы гости могли наслаждаться вкусной, качественной, безопасной пищей и неповторимой атмосферой пиццерии
- Дарить клиентам то, что бесценно и так важно в человеческих отношениях — заботу и внимание.

- Развивать бизнес и управлять им ответственно.
- Трепетно относиться и уважать гостей.
- Ценить инициативных личностей, способных на достижение больших целей, вопреки возможным трудностям.
- Ценить скорость, динамику, прогресс и масштаб, что позволит стать лидером на рынке и быстроразвивающейся компанией.

Следующим шагом для нас будет формирование видения, в котором мы опишем желаемое состояние компании в будущем, и которое станет очень полезным инструментом для осуществления изменений внутри организации.

«Стать лучшей пиццерией на рынке города, за счет исчерпывающего ассортимента услуг и разумных цен».

2.2 Обоснование вариантов стратегии развития предприятия с учетом опыта международных компаний

Чтобы сделать правильный выбор стратегии для дальнейшего развития компании рассмотрим их различные классификации и выберем подходящую для исследуемой компании.

Стратегии концентрированного роста.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинго-

вых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке [20].

Примером ведения данной стратегии является мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола». Несмотря на свои гигантские размеры, она продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 1,5 миллиардов долларов. Таких крупных инвестиций она не осуществляла ни разу за всю свою более чем столетнюю историю. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепсико», работающей в России с начала 70-х гг. Придя в Россию существенно позже, чем «Пепсико», «Кока-кола», осознавала, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. Она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве. Вслед за этим был введен в действие завод в Пулковом под Санкт-Петербургом. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России. В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-кола» рассматривает Сибирь. Она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» о начале совместной деятельности. Но проиграла «Пепсико», которая стала стратегическим партнером «ВИНАП». Однако это не остановило фирму «Кока-кола». Она построила свой завод в Красноярске. Кроме этого «Кока-кола» планирует

построить свои заводы в других городах Сибири. Также предполагается создать систему транспортировки напитков, которая будет учитывать особенности региона. В частности, для доставки грузов будет использоваться такой специфический вид транспорта, как речной [21].

Стратегии интегрированного роста.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся также стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно, системами распределения и продаж. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги

очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы [20].

По принципу данной стратегии работает всемирно известная компания Wal-Mart. Главное достижение компании - взаимоотношения с поставщиками. Они сводятся к тому, что поставщик как бы принимается в клуб поставщиков сети, после чего резко упрощаются взаимоотношения с ним. Не нужно посылать инвойсы, все оговорено так, будто розничная сеть и оптовик (и зачастую и производитель) представляют собой элементы единой технологической цепи, включены в одну и ту же систему оперативного календарного планирования. Чем крупнее обороты, тем в большей степени оптовое звено напоминает часть технологической цепи. Даже система контроля качества становится единой для производителя, оптовика и розничной торговли. Сегодня попадание в клуб поставщиков Wal-Mart - лучший способ продвижения своего товара на рынок. Товар может стать фантастически популярным только из-за того, что он появился на прилавках Wal-Mart. Другие розничные сети и отдельные магазины начнут предпочитать его, чтобы соответствовать ожиданиям покупателей [22].

Стратегии диверсифицированного роста.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста: рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания, текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса; новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.; антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса

в рамках данной отрасли: могут быть сокращены потери от налогов; может быть облегчен выход на мировые рынки; могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров. Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности неиспользуемой специализированной системы распределения;
- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;
- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности

менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п. [20].

Примером является Санта-Бремор. Один из крупнейших производителей высококачественных продуктов питания в Восточной Европе. Мировой лидер по переработке икры. Предприятие объединяет более 15 торговых марок. Компания выпускает более 900 наименований продуктов в 11 основных категориях:

- пресервы из сельди;
- рыбные консервы;
- икра мойвы;
- икра лососевая и натуральная икра других видов рыб;
- изделия из лососевых рыб;
- морепродукты;
- сурими;
- салаты и морская капуста;
- замороженные полуфабрикаты;
- мороженое;
- питьевая вода и напитки [23].

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.
- стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время

«сбор урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального дохода:

- стратегия сокращения, при которой фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;
- стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она более ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер(20).

Примером использования стратегии сокращения является Вессабелл – пейджинг. Пейджинг как бизнес ликвидирован. Сейчас компания является интернет-провайдером. Предприятно просто необходимо было изменить род деятельности, так как пейджинговая связь изжила себя. На смену ей пришел высокоскоростной интернет.

Что касается исследуемого предприятия, стоит отметить, что оно на данный момент не способно выйти на новый рынок, а уж тем более выпус-

титель новый продукт, но и для ликвидации находится в слишком хорошем положении. Следует предположить, что компании необходимо развиваться по стратегии концентрированного роста, а именно усиления позиции на рынке. Чтобы правильно определить стратегию развития, рассмотрим еще некоторые классификации стратегий.

Далее для исследуемой компании так же построим матрицу возможностей по товарам и рынкам, разработанную американцем русского происхождения Игорем Ансоффом, учитывая результаты предыдущих исследований.

Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта (таблица 5):

Таблица 5 – Матрица Ансоффа

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Более глубокое проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Матрица возможностей по товарам-рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий для сохранения и/или увеличения сбыта: более глубокое проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация [13].

Разработаем несколько вариантов, которые сопоставим между собой и по результатам осуществим окончательный выбор. Для этого составим таблицу 6, где каждой стратегии будут соответствовать мероприятия для ее осуществления.

Таблица 6 – Альтернативные варианты стратегий

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и проведение маркетинговой кампании • Внедрение комплекса сопутствующих услуг для повышения конкурентоспособности уже имеющихся • Совершенствование кадровой политики предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение ассортимента продукции • Составление детского меню
	Новые	<ul style="list-style-type: none"> • географическое расширение рынка за счет новых потребителей продукта в других районах • изыскание новых потребительских сегментов в освоенном регионе сбыта 	<ul style="list-style-type: none"> • Изыскание рынков в новых регионах, предъявляющих спрос на новые виды продукции; • Изыскание новых потребительских сегментов в освоенных регионах, предъявляющих спрос на новые виды, ассортимент продукции

«Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише» — так считал Майкл Портер, представляя всему миру свою теорию эффективной конкуренции. Сейчас мы рассмотрим базовые стратегии развития предприятия по Портеру и узнаем, как сможем обособиться среди конкурентов. Предложим план действий для компании, которая пока точно не определила стратегическое направление развития бизнеса. Каждый вид рассмотренных нами стратегий активно используется в маркетинге по всему миру. Согласно теории Портера, конкурентное преимущество возникает в результате выбора базовой стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию.

В основу матрицы конкурентных стратегий Портера заложено 2 параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества. Тип рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая отрасль)

или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или специфичной целевой аудитории). Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или широкое разнообразие ассортимента. На основании такой матрицы Майкл Портер выделяет 3 основных стратегий конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация и специализация:

- конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;
- конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;
- конкурентная стратегия фокусирования в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей [10].

Так, например, компания Toyota известна во всем мире низкой стоимостью своих автомобилей при сохранении определенного, достаточно высокого уровня их качества. В свою очередь, General Motors, конкурируя с Toyota в тех же сегментах рынка, сделала упор на дифференциацию своей продукции по разнообразию расцветок и различным спецификаций. Так, в 1988 году на рынке Великобритании предлагалось 105 моделей автомобиля Vauxhalls. Фирма Hyundai известна во всем мире производством малых автомобилей по низкой стоимости. Стратегия BMW и «Мерседеса» рассчитана на производство высококачественных автомобилей для определенного, обеспеченного слоя населения. При этом различные виды дополнительных спецификаций позволяет добиться эксклюзивности продаваемого автомобиля под конкретный заказ покупателя, а высокий имидж самих фирм позволяет занимать устойчивую долю рынка. Таким образом, в основе концепции типовых стратегий лежит идея, что каждая стратегия основана на конкурентном

преимущество и что для того, чтобы добиться его, фирма должна обосновать и выбрать свою стратегию [24].

Определим подходящую стратегию для исследуемого предприятия (таблица 7).

Таблица 7 – Конкурентные стратегии по Майклу Портеру

		Тип конкурентного преимущества	
Широкий рынок	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте	
		Лидерство в издержках	Дифференциация (продуктовая) <ul style="list-style-type: none"> • Внедрение сопутствующих услуг (детское меню, доставка, бесплатная wi-fi зона) • Проведение маркетинговой кампании
Узкий рынок	Фокус на издержках	Фокус на дифференциации	

Оценив потенциал и возможности исследуемой компании, которые мы выявили с помощью анализов внешней и внутренней сред, мы можем определить конкурентную стратегию, которой необходимо следовать компании. Так как организация работает в сфере общественного питания, то для каждого блюда есть соответствующий рецепт приготовления и регламент как и сколько его готовить, следовательно она не сможет снизить издержки настолько, чтобы опередить конкурентов. Поэтому стратегия будет направлена на продуктовую дифференциацию услуги, а именно за счет упора на рекламу особых свойств и уникальных рецептов пиццы, ее свежести или с помощью внедрения сопутствующих услуг в организацию. Компаний будет по-прежнему ориентирована на различные сегменты рынка. Благодаря эффективной конкурентной стратегии организация может довольно быстро повысить конкурентоспособность и привлечь новых клиентов.

2.3 Оценка вариантов и выбор стратегии

Оценим варианты стратегий с помощью теста Джонсона и Скоулса. Согласно данной методике предлагается три универсальных оценочных кри-

терия: соответствие, осуществимость и приемлемость. Соответствие означает адекватность стратегии факторам внешней среды и организационным ресурсам (выявленным в ходе стратегического анализа), согласованность с организационными целями. Критерий осуществимости оценивает, насколько хорошо стратегия работает на практике и насколько сложна ее реализация. Критерий приемлемости оценивает потенциальное восприятие заинтересованными сторонами ожидаемых результатов реализации стратегии. Определяет, существует ли риск ухудшения взаимоотношений со своими заинтересованными сторонами. Для наглядности построим таблицу 8 оценки вариантов стратегий.

Таблица 8 – Оценка вариантов стратегии

Факторы	Оценка			
	Более глубокое проникновение на рынок	Развитие рынка	Развитие товара	Диверсификация
Соответствие	Фирма может расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках с помощью проведения маркетинговой компании, а именно усиленной рекламы и внедрения сопутствующих услуг. Это приведет к увеличению сбыта путем привлечения тех, кто раньше не пользовался услугой данной фирмы, а также клиентов конкурентов, увеличит спрос со стороны уже привлеченных потребителей и повысит конкурентоспособность компании, что и требуется ей, как мы выяснили в карте проблемного поля, а так же снизить риски угрозы высокой конкуренции	Данная стратегия не соответствует видению компании, так как она, в свою очередь перед собой ставит цель завоевать рынок города на котором сейчас функционирует, и пока не планирует расширяться дальше	Увеличение ассортимента способствует достижению цели, обозначенной в видении организации, так же компания обладает финансовыми ресурсами для разработки нового товара	Не предусматривается, так как слишком высокие риски в настоящих условиях для ее осуществления. В условиях стратегического видения компания должна занять лидирующие позиции на местном рынке

Продолжение таблицы 8

Факторы	Оценка			
	Более глубокое проникновение на рынок	Развитие рынка	Развитие товара	Диверсификация
Осуществимость	<p>Данная стратегия имеет место быть, так как компания обладает достаточностью собственных средств. И, как показывает практика конкурента на рынке, добавляет достаточное количество преимуществ, чтобы лидировать на рынке.</p>	<p>Данная стратегия может быть очень затратна для поиска новых рынков, чем усложнит реализацию поисками инвестиций.</p>	<p>Для осуществления данной стратегии компании потребуется очень глубокое изучение рынка и его спроса на блюда, чтобы увеличить количество позиций в меню, что может оказаться слишком затратным, учитывая то, что организация не обладает таким необходимым специальными для исследований.</p>	<p>Не предусматривается, так как слишком высокие риски в настоящих условиях для ее осуществления. В условиях стратегического видения компании должна занять лидирующие позиции на местном рынке.</p>
Принемлемость	<p>Принципиальных несоответствий данной стратегии с заинтересованными сторонами, которые могут существенно повлиять на деятельность компании нет.</p>	<p>Если компания перейдет на новый рынок, то обязательно встретит новых конкурентов, а так как предприятие обладает такой способностью к прогнозированию, и низкой эффективностью обучаемости персонала, то не сможет конкурировать на новом рынке.</p>	<p>С расширением ассортимента блюд, будет увеличена нагрузка как на производственный, так и обслуживающий персонал, что может вызвать недовольства с их стороны.</p>	

На рисунке 7 отображены направления деятельности компании, которым необходимо следовать, чтобы развиваться по выбранной стратегии развития «Более глубокое проникновение на рынок».



Рисунок 7 - Содержание направлений работ в рамках стратегии развития

Таким образом, согласно проведенной оценке, можно сделать вывод о том, что наиболее предпочтительной в данный момент является стратегия «Более глубокое проникновение на рынок», основанная на усилении мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на традиционных рынках фирмы с целью стабилизации или расширения рынка. Внедрение сопутствующих услуг, в свою очередь, привлечет клиентов-конкурентов, для которых было важно именно наличие той или иной услуги, что увеличит спрос и повысит конкурентоспособность компании. Так же для того, чтобы повысить

эффективность деятельности предприятия, необходимо уделить внимание его персоналу. В данной сфере успех заведения во многом зависит от качества работы персонала. В данном случае, при анализе среди слабых черт был найдена неспособность к прогнозированию, низкий уровень адаптации и обучаемости работников, и в связи с этим необходимо разработать мероприятия, которые смогли бы исправить эту ситуацию.

Результатом данной стратегии будет приобретение конкурентных преимуществ, которые смогут явно проследиваться и повысят конкурентоспособность компании.

2.4 Формализация стратегии ресторана быстрого обслуживания на основе элементов системы сбалансированных показателей

В данной работе процесс реализации стратегии предлагается рассматривать с использованием сбалансированной системы показателей (ССП) инструмента менеджмента, призванного распространить стратегию организации на все ее уровни [21].

Сбалансированная Система Показателей (ССП) обеспечивает интеграцию финансовых и нефинансовых индикаторов с учетом причинно-следственных связей между результирующими показателями и факторами, под влиянием которых они формируются. Это позволяет осуществлять детализированный мониторинг деятельности компании в стратегическом фокусе, увеличить оперативность и эффективность управленческих решений, контролировать наиболее важные финансовые и нефинансовые показатели деятельности, и степень достижения которых определяет движение компании согласно заданной стратегии. Сбалансированная Система Показателей (ССП) представляет собой не только систему измерения эффективности деятельности компании в стратегическом фокусе, но полнофункциональную систему управления компанией. Выведем основные составляющие СПП.

Финансовая составляющая:

1. Увеличение занимаемой доли рынка.
2. Сокращение расходов.
3. Рост объема реализации услуг.

Клиентская составляющая:

1. Увеличение лояльности клиентов
2. Увеличение количества новых клиентов.

Составляющая внутренних процессов:

1. Развитие новых источников привлечения клиентов.
2. Оптимизация производственных процессов.
3. Маркетинг и продвижение на рынок

Составляющая обучения и развития персонала:

1. Повышение ключевых компетенций сотрудников.
2. Доступ сотрудников к стратегической информации.

Построим цепь причинно-следственных связей в виде стратегической карты из составляющих ССП (рисунок 8), которые мы определили ранее.

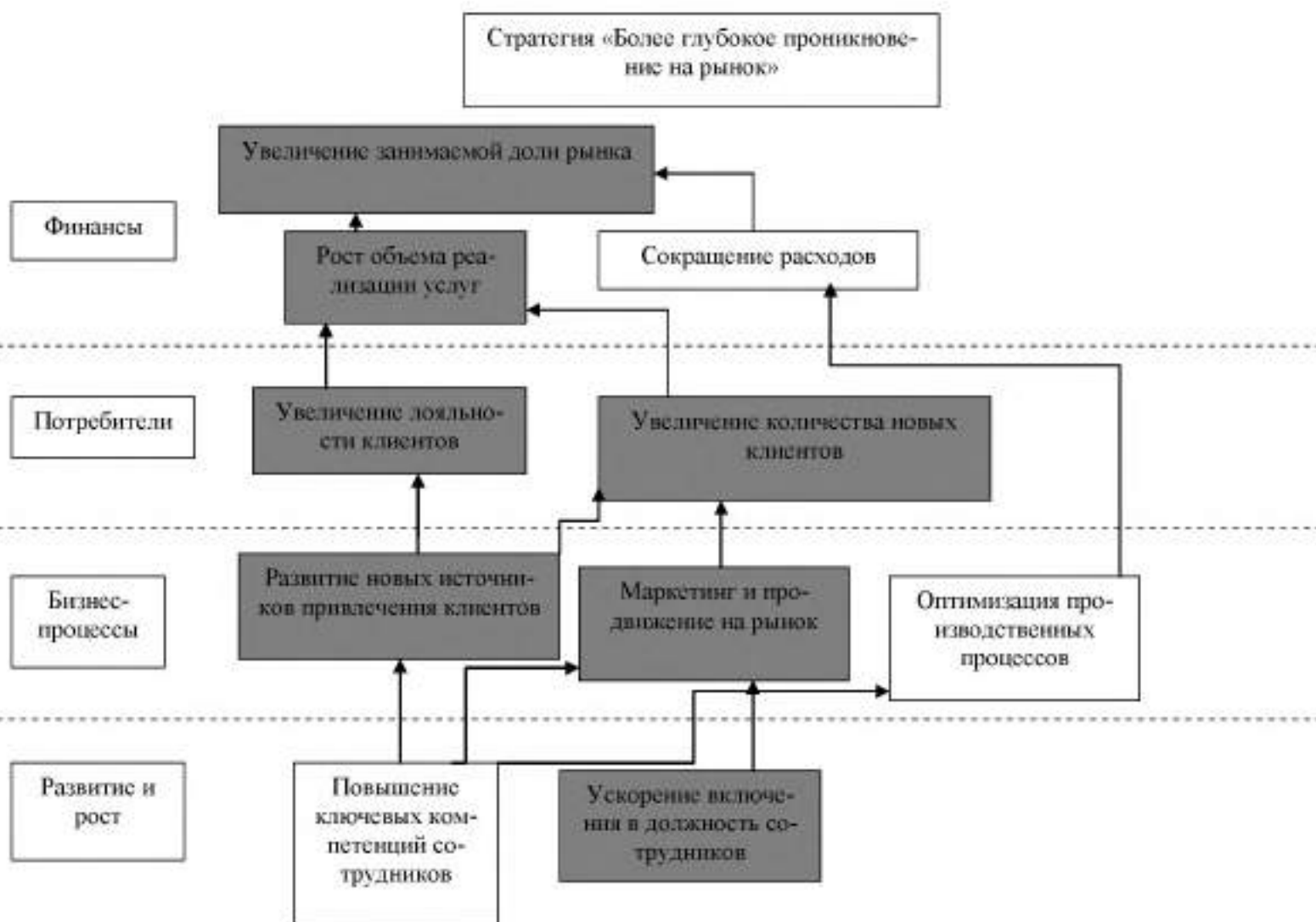


Рисунок 8 - Стратегическая карта

Составим таблицу 9, где укажем для каждой цели показатели и инициативы.

Таблица 9 Счетная карта

Цели	Показатели	Инициативы
Увеличение занимаемой доли рынка	Рентабельность продаж Объем продаж от новых клиентов	Разработка и внедрение системы управления затратами
Сокращение расходов	Доля общих издержек в суммарных расходах	Разработка и внедрение системы бюджетирования
Рост объема реализации услуг	Коэффициент продаж по сравнению с аналогичными показателями в отрасли в целом	Внедрение новых сопутствующих услуг
Увеличить лояльность клиентов	Индекс лояльности клиентов Доля повторных покупок	Введение накопительных карт Внедрение сопутствующих видов услуг: доставка, бесплатная Wi-Fi зона и т.д.
Увеличить количество новых клиентов	Количество клиентов % новых клиентов, посетивших заведение	
Развитие новых источников привлечения клиентов	Средняя продолжительность связей с потребителями Индекс удовлетворенности клиентов	
Оптимизация производственных процессов	Прибыль на одного сотрудника Процент отклонения от технологических карт	Внедрение высокотехнологичного современного оборудования
Маркетинг и продвижение на рынок	Расходы на маркетинг	Проведение рекламной кампании Глубокое исследование рынка потребителей
Повышение ключевых компетенций сотрудников	Время на обучение Производительность персонала	Проведение тренингов Пересмотр кадровой политики
Ускорение включения в должность сотрудников	Индекс удовлетворенности сотрудников Количество предложенных усовершенствований	Развивать источники стратегической информации Довести стратегию до сведения и понимания каждого сотрудника

В ходе составления стратегической карты мы выявили ряд инициатив, которые смогут удовлетворить как внешние цели компании, так и стратеги-

ческие, а так же взять их за основу проекта, разработке которого мы посвятим следующую главу.

Выводы по Главе 2: Во второй главе мы определили миссию и стратегическое видение компании, которые помогли нам в выборе стратегии по матрице Игоря Ансоффа - «Более глубокое проникновение на рынок». И с помощью системы сбалансированных показателей выявили ряд инициатив, удовлетворяющих целям выбранной стратегии. Далее мы разработаем проект по доставке пиццы для компании «Дольче Вита», который поможет нам достигнуть такие цели, как: увеличение занимаемой доли рынка, рост объема реализации услуг, увеличение лояльности клиентов и увеличение количества новых клиентов.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ДОСТАВКЕ ДЛЯ РЕСТОРАНА БЫСТРОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

3.1 Описание содержания проекта

В рамках данной работы было выяснено, что компания нуждается в повышении конкурентоспособности, так как находится на рынке с очень высоким уровнем конкуренции и при этом не имеет конкурентных преимуществ. Поэтому мы решили разработать проект по доставке пищи, результаты которого будут удовлетворять стратегическим целям компании. На данный момент в ресторане есть только услуга самовывоза, что не даёт особых преимуществ для заведения. После внедрения проекта ожидается появление новых клиентов, что даст рост объема продаж, и тем самым увеличит занимаемую долю рынка. Так же увеличит штат сотрудников, что вызовет изменения в кадровой политике, и, возможно, улучшит адаптацию для новых работников, которая ранее являлась слабой стороной организации. Доставка поможет снизить влияние сезонности для компании. Клиентам не обязательно будет выходить на улицу в холодное время года, чтобы добраться до заведения. Так же это поможет повысить лояльность уже имеющихся потребителей организации.

3.2 Анализ заинтересованных сторон проекта

Анализ заинтересованных сторон позволит нам выявить и охарактеризовать заинтересованные стороны, а также оценить их интерес к тому или иному вопросу. Данный анализ используется в контексте формирования политики и реализации проекта, в ходе планирования и разработки, а также при практической реализации, оценке и анализе. Это весьма действенный инструмент управления, так как он даёт нам возможность выяснить, кто следует рассматривать в качестве заинтересованной стороны и какова оптимальная стратегия по взаимодействию с той или иной заинтересованной стороной.

Для выявления характеристик каждой из заинтересованных сторон построим таблицу 10, где укажем требования каждой стороны и силу ее влияния, которую оценим, как низкая, средняя или высокая [25].

Таблица 10 – Анализ заинтересованных сторон проекта

Заинтересованное лицо	Требования	Степень влияния
Руководитель (заказчик)	<ul style="list-style-type: none"> рост объема реализации услуг не менее, чем на 10% увеличение клиентской базы на 5% 	высокая, так как является лицом принимающим решения и мотивирующим других на реализацию проекта
Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> рост цен не более, чем на 15% доступность доставки во все районы города сохранение качества основной услуги 	высокая, потому что именно клиенты являются целевой аудиторией проекта
Поставщики	увеличение числа поставок	низкая, так как рынок насыщен поставщиками продуктов и в случае потери поставщиков, можно всегда найти им замену
Конкуренты	удержание доли рынка	средняя, так как есть вероятность, что другие игроки на рынке тоже смогут предложить аналогичную услугу
Сотрудники организации	<ul style="list-style-type: none"> повышение заработной платы в соответствии с увеличением нагрузки сохранение рабочих мест 	средняя, потому что от скорости их реализации на изменения в организации зависят результаты успешности проекта и период его окупаемости но в то же время в случае нежелания принятия изменений вследствие проекта можно всегда найти замену работнику

Продолжение таблицы 10

Заинтересованное лицо	Требования	Степень влияния
Потенциальные сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> • эффективная система адаптации • высокие условия труда, социальный пакет и т.п. • достойная заработная плата 	высокая, так как являются ключевыми участниками реализации проекта

Подводя итог таблице 10, можно сказать, что требования достаточно реальны. Наибольшей степенью влияния обладают заказчик, так как является лицом принимающим решения, клиенты и потенциальные сотрудники, без которых этот проект просто невыполним.

3.3 Формирование устава проекта

Устав проекта обеспечивает непосредственную связь уникальной задачи со стратегическими целями компании. Играя роль документа, формально авторизующего задачу, устав включает в свой состав базовые требования и основные ожидания заинтересованных сторон, что мы и отобразим в таблице 11

Таблица 11 Устав проекта

Проектная заявка	Разработка проекта по доставке для ресторана быстрого обслуживания «Ипперит» «Дольче Вита»
Руководитель проекта	Управляющий ресторана
Исходная ситуация:	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие конкурентных преимуществ • отсутствие лояльности клиентов
Цели:	<ul style="list-style-type: none"> • увеличить занимаемую долю рынка • повысить лояльность клиентов

Продолжение таблицы 11

Основные задачи:	<ul style="list-style-type: none"> • составление бизнес-плана проекта • закупка оборудования • заключение договора с поставщиком на увеличение поставок продуктов
Результат:	<ul style="list-style-type: none"> • увеличить объем реализации услуг на 10 % • увеличить рост клиентской базы на 5% • разработать систему адаптации для новых сотрудников • организовать доступ доставки во все районы города • сохранить качество предоставляемой услуги, не повысив цены более, чем на 15 %
Анализ рисков:	<ul style="list-style-type: none"> • неверное прогнозирование спроса на данную услугу • недостаточность мотивации у сотрудников для работы над проектом
Бюджет	400,5 тыс. руб
Ограничения:	<ul style="list-style-type: none"> • наличие водительских прав для новых сотрудников, занимаемых на должность водителя • срок окупаемости проекта не более 3 лет
Сроки, вехи:	<p>5.07.17-дата начала проекта</p> <p>1.02.18-дата окончания проекта</p> <p>Вехи: 5.08.17- Утверждение бизнес-плана проекта</p> <p>2.12.17 –Заключение договора на покупку оборудования</p> <p>13.12.17 – Заключение договора на увеличение числа поставок продуктов</p>
Заказчик: Руководитель компании	Подрядчик: Управляющий рестораном

3.4 Формирование команды и обоснование организационной структуры проекта

На рисунке 9 мы можем увидеть функциональную организационную структуру проекта. Масштаб проекта не большой, поэтому мы привлекаем минимально возможное число сотрудников, в основном работников производства.

В команду проекта входят:

1. **Управляющий.** Является руководителем проекта и непосредственно отвечает за его результаты. Он же будет разрабатывать систему адаптации персонала и вводить в курс дела о проекте сотрудников организации, проводить отбор персонала, составлять бизнес план проекта, осуществлять закуп необходимого оборудования заключать договор на увеличение поставок с поставщиком, анализировать изменения после внедрения проекта и отчитываться перед заказчиком.
2. **Менеджеры.** Будет проводить систему адаптации для новых сотрудников и маркетинговую кампанию.

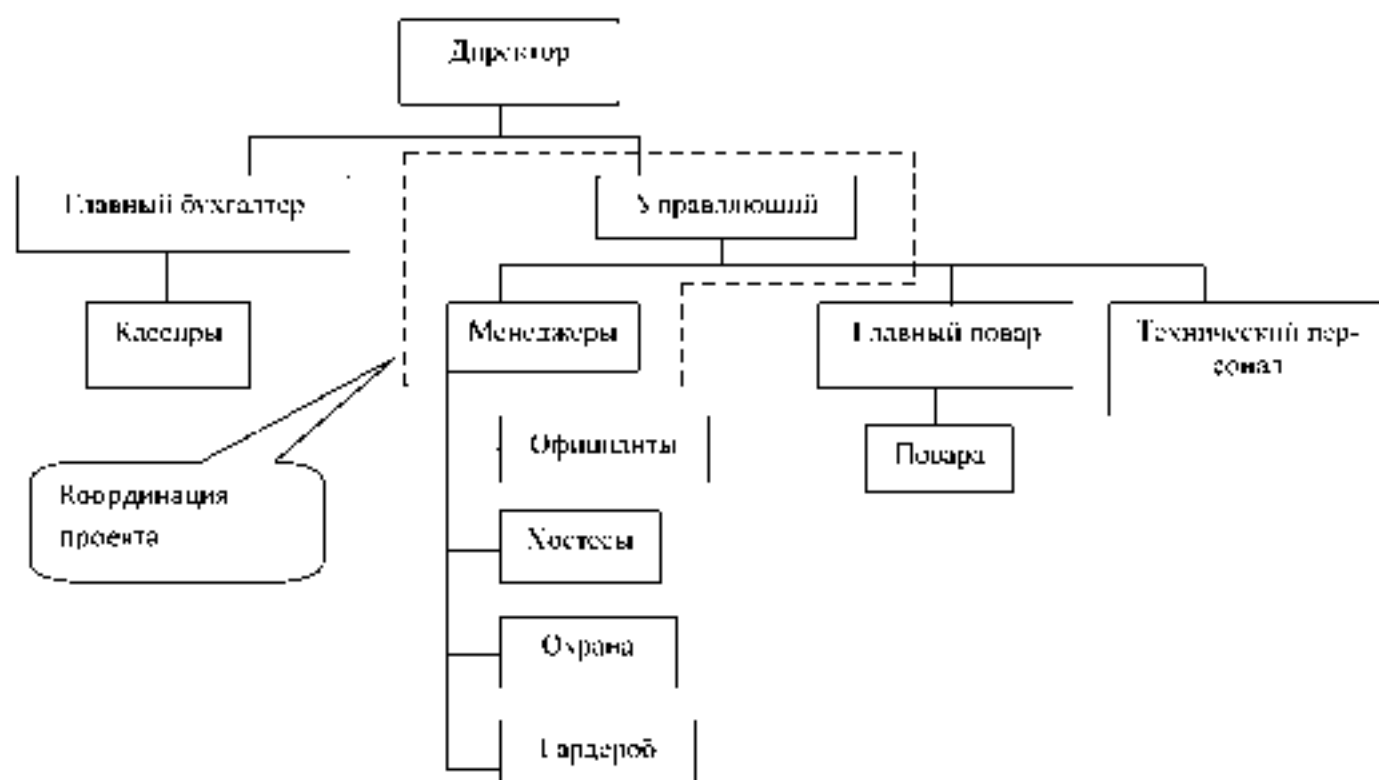


Рисунок 9 - Организационная структура проекта

В проектную группу не вошли директор, который является заказчиком проекта, главный бухгалтер. Мы их не включили в состав, потому что они непосредственно не участвуют в создании и внедрении проекта, но являются его участниками.

3.5 Иерархическая структура работ проекта

Для целей определения состава операций хорошо подходит методология последовательной иерархической структуры работ проекта. Она также называется часто структурной декомпозицией работ (СДР), в англоязычной интерпретации – WBS (Work Breakdown Structure)[26]. Иерархическая структура работ представляет собой, по сути, перечень задач проекта. Представим ее в графическом виде на рисунке 10.

Получаем следующий перечень работ:

1. Планирование проекта:
 - 1.1 Составление бизнес-плана проекта.
 - 1.2 Утверждение бизнес-плана проекта.
2. Найм новых сотрудников:
 - 2.1 Разработка системы адаптации для новых сотрудников.
 - 2.2 Поиск подходящих кандидатов.
 - 2.3 Адаптация и обучение сотрудников.
3. Покупка оборудования:
 - 3.1 Поиск подходящего оборудования.
 - 3.2 Заключение договора на покупку оборудования.
 - 3.3 Поставка оборудования и ввод его в эксплуатацию.
4. Заключение договора на увеличение числа поставок продуктов.
5. Реклама:
 - 5.1 Разработка мероприятий.
 - 5.2 Проведение рекламной кампании.
6. Анализ результатов деятельности проекта.

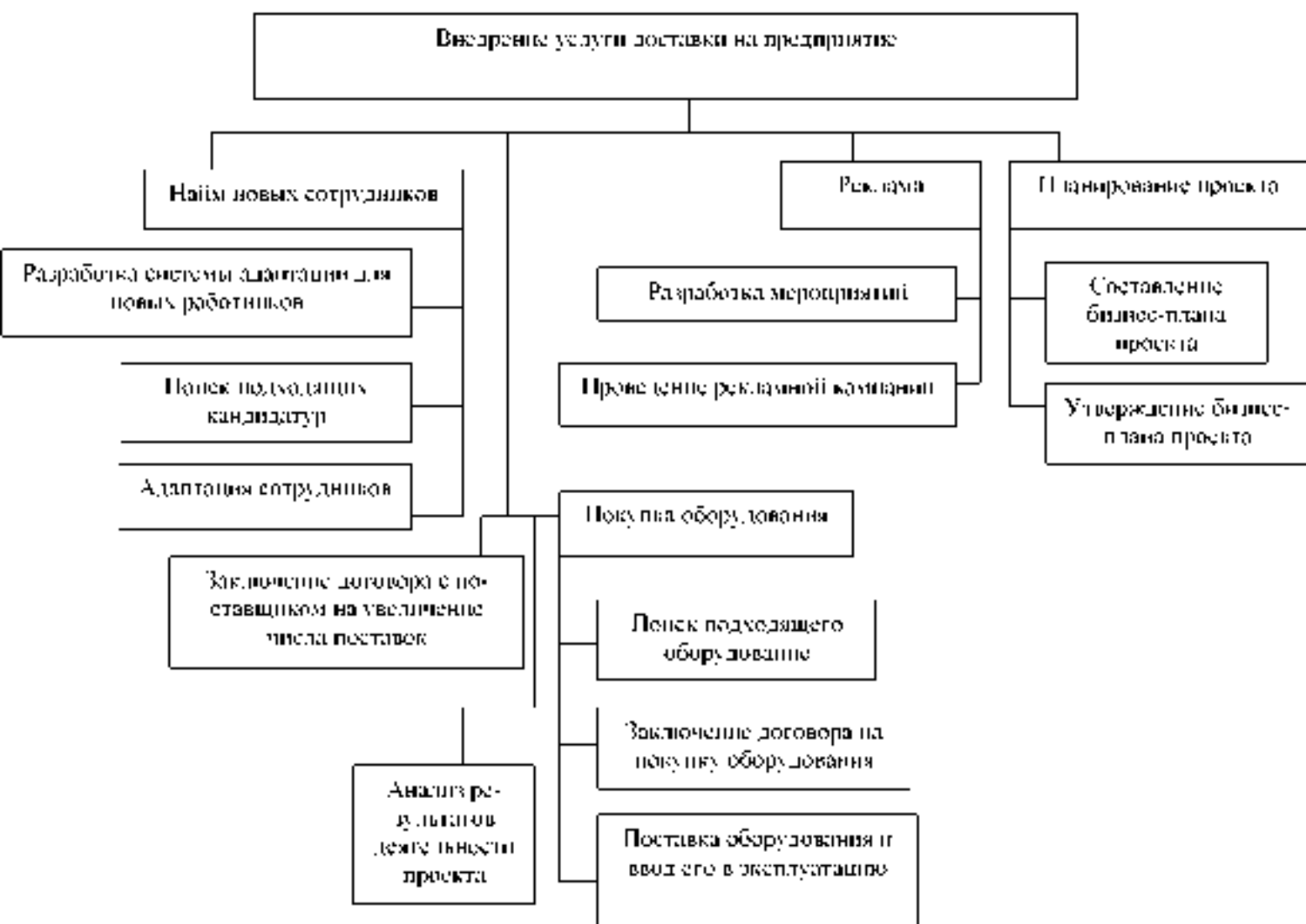


Рисунок 10 - Иерархическая структура работ проекта

3.6 Планирование сроков проекта

Теперь необходимо спланировать сроки. Для этого нужно в рамках проектной команды определить предшественники работ, а также их длительность. Построим диаграмму Ганта (рисунок 11), наглядно отображающую сроки и взаимозависимость работ.

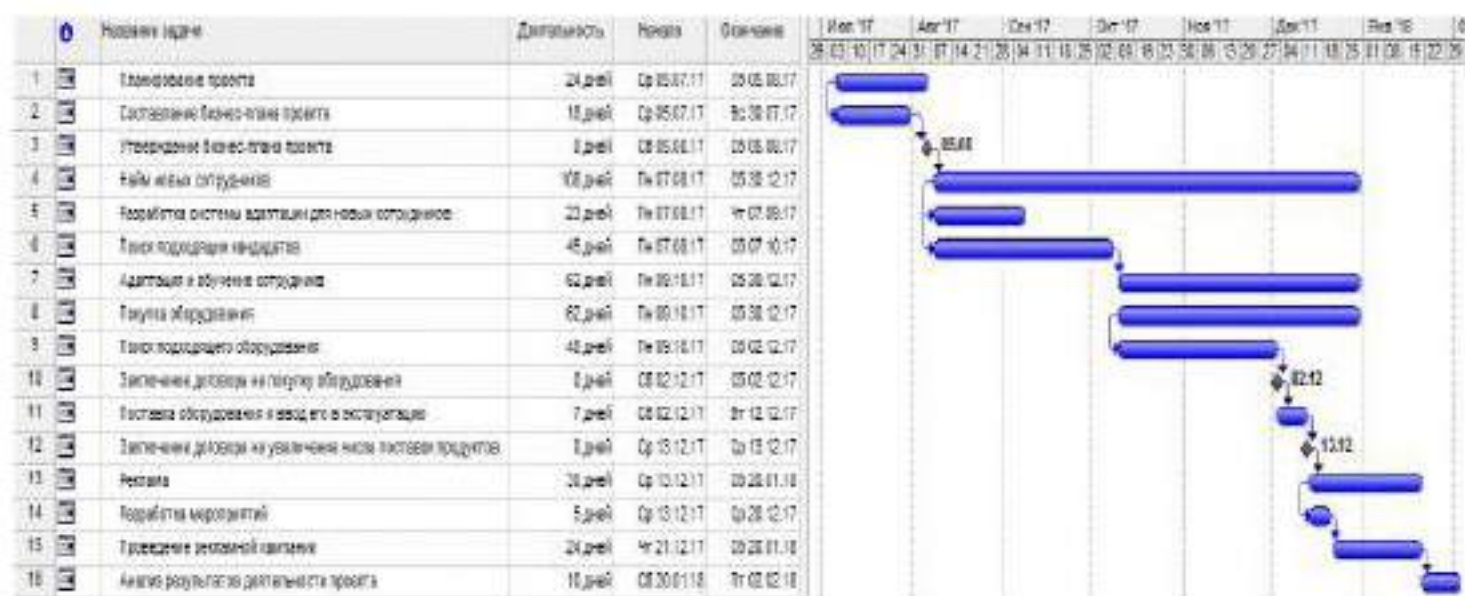


Рисунок 11 - Диаграмма Ганта

3.7 Матрица ответственности

Матрица ответственности устанавливает степень ответственности каждого участника проектной команды за выполнение отдельных работ (таблица 12).

Таблица 12 – Матрица ответственности

Работы	Участники			
	Директор (заказчик)	Управляющий	Главный бухгалтер	Менеджеры
Планирование проекта		О, И	К	
Составление бизнес-плана проекта		О,И	К	

Продолжение таблицы 12

Работы	Участники			
	Директор (заказчик)	Управляющий	Главный бухгалтер	Менеджеры
Утверждение бизнес-плана проекта	И	О,И		
Найм новых сотрудников	И	О,И		
Разработка системы адаптации для новых сотрудников		О,И		И
Поиск ведущих кандидатов		О,И		И
Адаптация и обучение сотрудников		И,К		О,И
Покупка оборудования		О,И		
Поиск подходящего оборудования		О,И		
Заключение договора на покупку оборудования		К	О,И	
Поставка оборудования и ввод его в эксплуатацию	И	О,И		
Заключение договора на увеличение числа поставок продуктов		О,И	И	

Окончание таблицы 12

Работы	Участники			
	Директор (заказчик)	Управляющий	Главный бухгалтер	Менеджеры
Реклама				О, И
Разработки мероприятий			К	О, И
Проведение рекламной кампании	П			О, И
Анализ результатов деятельности проекта	П	О, И		И

Аббревиатура, используемая в таблице: К – консультация, И – исполнитель, О – ответственный, П – приемка работ.

Из таблицы 12 видно, что все сотрудники, задействованные в проектной группе, выполняют определенный вид работ. В зависимости от своих ролей, одни выступают в выполнении проектных ролей регулярно, другие принимают участие в некоторых видах работ.

3.8 Оценка эффективности проекта

Экономическая эффективность – это результат, который можно получить, соизмерив показатели доходности производства по отношению к общим затратам и использованным ресурсам. Если первый показатель выше по сравнению со второй составляющей, значит, цели достигнуты, все потребности удовлетворены.

Суть экономической эффективности состоит в том, чтобы из доступных предпринятию ресурсов получать больше результатов производства, окупив затраты на приобретение ресурсов[27].

Напомним методы оценки инвестиционных проектов:

Дисконтированные методы:

- Метод чистой текущей стоимости (NPV).
- Индекс рентабельности (PI).
- Метод внутренней нормы отдачи / рентабельности (IRR).
- Дисконтированный метод учета срока окупаемости (DPP).

NPV (чистая текущая стоимость – ЧТС) – сумма дисконтированных чистых денежных потоков за весь период прогнозируемого срока действия проекта. Если $NPV > 0$, то вложить деньги в проект выгоднее, чем просто хранить их в банке, т.е. проект стоит исполнять. Если $NPV = 0$ – проект имеет смысл, если его реализация даст инвестору что-то помимо денег. Если $NPV < 0$ – проект не выгоден.

PI (индекс доходности) – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений. Если $PI > 1$, проект следует принять. Если $PI < 1$, проект следует отклонить.

IRR или внутренняя норма доходности. Основное условие этого показателя в значении $NPV = 0$, именно при этом значении чистой текущей стоимости определяется ставка дисконтирования, показывающая доходность от проекта, этот показатель позволяет определить запас прочности.

PP – срок окупаемости, указывающий на период проекта, когда затраты перейдут в доход. Чем меньше срок окупаемости, тем привлекательнее проект.

Для принятия решения о целесообразности внедрения проекта необходимо произвести расчет экономических показателей по вышеперечисленным методам. В качестве периода будем использовать кварталы. Соответственно, все денежные потоки и расчет ставки дисконтирования будет привязан к кварталу.

Определим денежные потоки по проекту. Прежде всего, необходимо определить величину и состав инвестиционных затрат, то есть затрат, связанных с внедрением доставки на предприятие.

Ключевые статьи инвестиционных затрат представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Перечень инвестиционных затрат проекта

Инвестиционные затраты проекта	Сумма, тыс.руб.
Компьютер	50
Телефон	1,5
Машины(2 шт.)	200
Материал на ввод в эксплуатацию ОС	1
Установка	26
Реклама	50
Оплата труда разработчиков проекта (ФЗП+ВнФ)	65
Транспортные расходы	5
Капит.материалы	1
Связь (дел. интернет)	1
Всего инвестиционных затрат.	400,5

Далее спрогнозируем прирост поступлений денежных средств в таблице 14, которые будут поступать в связи с увеличением выручки от предоставляемых услуг компанией. Увеличение можно будет объяснить увеличением спроса на услугу, в связи с внедрением доставки, ее рекламы, а так же быстрой адаптацией новых сотрудников. Проектной группой было посчитано, что количество заказов за первый квартал примерно увеличится на 12% и будет равняться 900, средняя величина чека останется неизменной-700 рублей, а со второго квартала станет 800 рублей, количество заказов с каждым кварталом будет расти на 14%.

Таблица 14 – Прирост потенциальной выручки от проекта

Период проекта	1	2	3	4	1	2	3	4
Средний чек, тыс. руб.	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Количество заказов	900	1026	1170	1333	1520	1733	1975	2252
Поступление денежных средств, тыс. руб.	630	820,8	935,7	1066,7	1216,1	1386,3	1580,4	1801,6

Следующим нашим шагом будет расчет прироста затрат (таблица 15). Будем учитывать затраты, которые появились с внедрением проекта. В ходе проекта на работу были приняты 3 сотрудника: оператор и 2 водителя. Общая сумма их заработной платы составляет 144 тыс. руб. за квартал. Так же руководству было необходимо повысить заработную плату штату поваров, менеджерам и управляющему компании. Сумма прироста в месяце составила 165 тыс. руб. за квартал. Внебюджетные фонды составляют 30% заработной платы. Рост заработной платы примерно будет равен 3% за квартал. Затраты на коммунальные услуги будут расти с каждым кварталом на 2%, а расходы на продукты на 14%.

Таблица 15 – Перечень операционных затрат

Наименование затрат	Расходы за квартал, тыс. руб.							
	1	2	3	4	1	2	3	4
Оплата труда (ФЗП–ВНФ)	401,0	413,0	425,4	438,2	451,3	464,0	478,8	493,2
Коммунальные услуги	94,5	96,4	98,3	100,3	102,3	104,3	106,4	108,6
Продукты	324	369,4	406,3	446,9	491,6	540,8	594,9	654,3
Реклама	14	14	14	14	14	14	14	14
Расходный материал (бензин, масло для машины и т.д.)	5	5	5	5	5	5	5	5
Прирост операционных расходов	838,5	897,8	949,0	1004,4	1064,2	1129,0	1199,1	1275,1

Далее определим ставку дисконтирования. Ставка дисконтирования — это процентная ставка, используемая для пересчёта будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости. Ставка дисконтирования применяется при расчёте дисконтированной стоимости будущих денежных потоков NPV[28]. Расчет ставки дисконтирования производится по формуле

$$D=i+I+R, \quad (1)$$

где D-ставка дисконтирования; i- минимальная ставка кредитования в банке для юридических лиц; I- темп инфляции; R-премия за риск.

Премия за риск будет равняться 3 %, так как уровень риска проекта высокий. Темп инфляции в Казахстане на данный момент равен 7,5 %. Ставка кредитования равна 10,5% [24]. Таким образом, ставка дисконтирования равна: $D=3\%+7,5\%+10,5\%=21\%$. Данная ставка была определена как годовая. Квартальная ставка равна 4,88. Рассчитана по формуле:

$$D = \sqrt[n]{1 + \text{год. ставка}} - 1, \quad (2)$$

где n – количество периодов.

При расчетах нам так же может понадобится коэффициент дисконтирования, который рассчитывается по формуле:

$$K_t = 1/(1+e)^t, \quad (3)$$

где t – номер периода, e – норма дисконта.

Рассчитаем ставку дисконтирования для каждого периода.

Таблица 16 – Расчет коэффициента дисконтирования

Квартал	Порядок расчета	Коэффициент дисконтирования
0	$1/(1-0,0488)^0$	1
1	$1/(1-0,0488)^1$	0,95
2	$1/(1-0,0488)^2$	0,91
3	$1/(1-0,0488)^3$	0,87
4	$1/(1-0,0488)^4$	0,83

Рассчитаем показатели экономической эффективности (таблица 17).

Таблица 17 – Расчет денежных потоков по проекту

Квартал	0	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Денежные потоки, тыс. руб.	10000	3000								
Поступление денежных потоков: Инвестиции										
Прирост потенциальной выручки			600	820,5	935,7	1050,7	1216,1	1386,3	1590,4	1901,6
Выбытие денежных средств:			838,5	897,3	959,0	1024,4	1094,2	1172,0	1259	1275,1
Оплата труда (ФЗП ВПФ)			400	410	425,4	438,2	451,8	464,9	478,8	493,2
Коммунальные услуги			94,5	96,4	98,3	100,5	102,8	104,3	106,4	108,6
Продукты			324	369,4	406,3	446,9	491,3	540,8	594,9	654,3

Продолжение таблицы 17

Квартал										
Денежные потоки, тыс. руб.	1	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Реклама			14	14	14	14	14	14	14	14
Расходный материал (белый, масло для машины и т.д.)			5	5	5	5	5	5	5	5
Чистый поток денежных средств	1100,5	1400,5	1208,5	1177	1144	1124	1119	1113	1104	1095
Коэффициенты дисконтирования (дл. ставки дисконтирования 21%)	1,00	0,95	0,91	0,87	0,84	0,79	0,75	0,72	0,68	0,65
Дисконтированные чистые потоки денежных средств	1100,5	1330,1	1106,3	1020,9	962,9	891,9	844,1	804,1	769,5	738,7
Кумулятивные дисконтированные денежные потоки	1100,5	2460,6	3566,9	4587,8	5550,7	6442,6	7286,7	8090,8	8860,3	9609,0
Чистое текущее значение NPV	292,78									
PI (индекс доходности)	1,77									

Оценивая экономическую эффективность, главным показателем является NPV, который показывает значение потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню. На основании чистой текущей стоимости делается вывод по проекту. Как мы видим в таблице 17, в разрабатываемом проекте $NPV > 0$, откуда следует, что проект целесообразен, так как он является экономически оправданным. Индекс доходности равен 1,77, а это больше 1. PI показывает, что прибыль на один рубль, затраченный на проект равняется 77 копеек, это говорит об эффективности вложений. Можно сделать вывод, что проект стоит принять.

Теперь мы можем определить величину внутренней нормы доходности (таблица 18). Для этого повысим ставку дисконтирования до величины, пока NPV по проекту не станет равен нулю. При этом значении чистой текущей стоимости определяется ставка дисконтирования, показывающая доходность от проекта, этот показатель позволяет определить запас прочности. Для вы-

числения используем таблицы EXCEL и метод последовательных предложений.

Таблица 18 – Расчет внутренней нормы доходности

Ставка дисконтирования	21	30	45	50	51	53,2	54
Чистая текущая стоимость (NPV), тыс. руб.	297,78	190,23	50,17	20,82	14,2	0,14	(4,81)

В ходе расчетов внутренняя норма доходности (IRR) равна 53,2%. Определим запас прочности проекта. Из полученного значения вычтем проектную ставку дисконтирования. Запас прочности равен 32,2%.

Далее рассчитаем срок окупаемости проекта. Из таблицы 17 можно увидеть, что кумулятивные дисконтированные денежные потоки имеют положительное значение после 3 кварталов второго года. Для более точного расчета воспользуемся формулой: Срок окупаемости – год окупаемости + месяц окупаемости, где месяц окупаемости = (Отрицательное сальдо на начало периода окупаемости/Поступление наличности в период окупаемости) * 30 дн.

Срок окупаемости проекта – 2 года + $(45,09/342,87) * 30$ дн. – 2 года 4 дн.

Сведем все показатели эффективности, которые мы рассчитали ранее в таблицу 19.

Таблица 19 Показатели эффективности проекта

Показатель	Обозначение	Расчетное значение	Нормативное значение
Чистая текущая стоимость, тыс. руб.	NPV	297,78	>0
Индекс рентабельности/доходности	PI	1,77	>1
Внутренняя норма отдачи/доходности, %	IRR	53,2	>10 (ставка дисконтирования – 21%)
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	DPP	2 год 4 дн	< 1 (срок жизни проекта – 2 года 4 месяца)

Из таблицы 20 видно, что значение показателей экономической эффективности являются привлекательными для инвестиций в рассматриваемый проект.

Выводы по Главе 3. В главе 3 был разработан план по внедрению проекта доставки для ресторана быстрого обслуживания. В проекте были обозначены заинтересованные стороны, определена команда проекта, сроки реализации, задачи, цели, а так же проведена оценка экономической эффективности, показатели которой для нас понять, что проект является выгодным и достаточно прибыльным для вложения и последующей реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволяет получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

Целью данной дипломной работы являлась разработка стратегии по повышению конкурентоспособности на примере ресторана быстрого обслуживания и обоснование экономической эффективности выбранного проекта в рамках стратегии. Данная цель была достигнута за счет решения ряда задач:

- проведен стратегический анализ предприятия;
- выбрана и оценена стратегия развития предприятия;
- разработан проект по доставке для ресторана быстрого обслуживания;
- сделано экономическое обоснование проекта.

Подводя итог исследованию, касающемуся оценке конкурентоспособности компании, нами сделан вывод о том, данный вопрос является весьма актуальным, требующим урегулирования, путем внесения изменений в соответствующие производственные и управленческие процессы. В рамках данной работы мы разработали проект по доставке, способствующий повышению конкурентоспособности компании и обосновали его экономическую эффективность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алферов, О.А. Управление проектами. [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/13239>
- 2 Вестник Российской академии естественных наук //Санкт-Петербург - 2012г. №4
- 3 Википедия [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Ставка_дисконтирования
- 4 Время успешных проектов. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://projectimo.ru/planirovanie-proekta-i-etarkhicheskaya-struktura-rabot-proekta.html>
- 5 Гавриленко, В.М. Менеджмент // Конспект лекций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/3126>
- 6 Гаращенко, Н. Н. Инструментальная адаптация модели пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера на основе теории нечетких множеств// Коцюба А. С. – М.: «ОРКНИГА», 2011.
- 7 Делен, С.А. Стратегический менеджмент// Конспект лекций. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/3096>
- 8 Егоров [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Экономическая_эффективность
- 9 Залесская А.Д. Стратегический анализ внешней среды и использования ресурсного потенциала экономических видов деятельности сферы услуг/ Залесская А.Д. - М.: Альпина Паблишер, 2011.
- 10 Интернет показатели: факты и цифры [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.bizhit.ru/index/internet_torgovlja_2017/0-647
- 11 Информбюро [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.informio.ru>
- 12 Информио [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.informio.ru/forum>

- 13 Капитал. Центр деловой информации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://kapital.kz/business/>
- 14 Кислицына В.В. Маркетинг: учебник для вузов: Кислицына В.В. - Киров: ВятГУ, 2011. -489с.
- 15 Кудрявцев, Е.М. Методы сетевого планирования и управления проектом. [Электронный ресурс].
Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/1211>
- 16 Маркетинговые исследования в Казахстане. [Электронный ресурс]. -
Режим доступа: <http://www.marketingcenter.kz/articles.html>
- 17 Менеджмент и Маркетинг. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:
<http://www.addere.ru/ve3.htm>
- 18 Менеджмент. [Электронный ресурс]. -
Режим доступа: <http://menedzhmenti.ru/page266/page338/index.html>
- 19 Министерства Национальной Экономики Республики Казахстан. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:
<http://economy.gov.kz/ru/grazhdanam/>
- 20 Министерство Национальной экономики Республики Казахстан. Комитет по статистике. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:
<http://www.stat.gov.kz>
- 21 Мировое гастрономическое сообщество: надежда на Россию // Журнал "РесторановедЪ". - 2013.
- 22 Национальная палата предпринимателей Казахстана. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://palata.kz/ru/news>
- 23 Национальный банк Казахстана. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://nationalbank.kz>
- 24 Национальный банк Казахстана. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.nationalbank.kz/?switch=russian>
- 25 Онлайн энциклопедия по маркетингу и рекламе. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>

- 26 Петренко Е.С. Основные тенденции развития ресторанный бизнеса в Казахстане в докризисный и кризисный период // Российское предпринимательство. 2015
- 27 Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/87853>
- 28 Практическое руководство по упрощению процедур торговли. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://tfig.unecce.org/RUS/contents/stakeholder-analysis.htm>
- 29 Райс, Э. Стратегия фокусирования: Специализация как конкурентное преимущество. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/62245>.
- 30 Санта Бремор. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.santa-bremor.com/company/history/>
- 31 Лапыгин Ю.И. Стратегический менеджмент// Учебное пособие.- М.: ВИНЮМ, 2005. – 240 с.
- 32 Тебекин, А.В. Менеджмент организации. [Электронный ресурс] .- Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/53465>
- 33 Троцкий, М. Управление проектами. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/5370> Загл. с экрана.
- 34 Центр Креативных Технологий. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.inventech.ru/lib/strategy/strateg0058>:
- 35 Эксперт Казахстан. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://expertonline.kz/business/>