

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор

ООО «Микс»

_____ Д.В. Радченко

_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

_____ Т.А. Худякова

_____ 2019 г.

Повышение конкурентоспособности ООО «Микс» путем
совершенствования обслуживания потребителя

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2019.664.ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.п.н., доцент

_____ В.В. Журавлев

_____ 2019 г.

Автор работы

студент группы ЭУ-555

_____ А.В. Зарипова

_____ 2019 г.

Нормоконтролер

старший преподаватель

_____ М.Г. Трубева

_____ 2019 г.

АННОТАЦИЯ

Зарипова А.В. Повышение конкурентоспособности ООО «Микс» путем совершенствования обслуживания потребителя. Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-555, 99 с., 18 ил., 22 табл., библиогр. список – 79наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Микс» путем совершенствования обслуживания потребителей.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы понятия конкурентоспособность, сущность, виды и факторы конкурентоспособности, пути и методы повышения конкурентоспособности организации, показатели и методы оценки конкурентоспособности организации

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает анализ зарубежного, российского опыта развития ресторанного бизнеса, характеристику ООО «Микс», анализ конкурентов, маркетинговое обоснование повышения конкурентоспособности ООО «Микс» путем совершенствования обслуживания потребителей.

В результате проведенной работы были предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Микс», рассчитаны затраты, рассчитан экономический эффект.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Сущность, виды и факторы конкурентоспособности.....	7
1.2 Пути и методы повышения конкурентоспособности организации.....	13
1.3 Показатели и методы оценки конкурентоспособности организации.....	23
2 АНАЛИЗ ОПЫТА ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА.....	32
2.1 Анализ тенденций развития ресторанного бизнеса за рубежом.....	32
2.2 Анализ российского опыта развития ресторанного бизнеса.....	43
2.3 Анализ конкурентоспособности ООО«Микс».....	52
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МИКС».....	63
3.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Микс».....	63
3.2 Маркетинговое обоснование повышения конкурентоспособности ООО «Микс» путем совершенствования обслуживания потребителей..	69
3.3 Оценка эффективности предложений по повышению конкурентоспособности ООО«Микс».....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	93

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях рыночной экономики предприятия вынуждены вести постоянную борьбу друг против друга за лучшие условия существования на потребительском рынке товаров и услуг. Одним из самых значительных факторов, который влияет на повышение эффективности предприятия, является уровень его конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия – это соперничество между предприятиями на рынке товаров и услуг, за создание условий для лучшей возможности реализации своей продукции. При этом предприятия стараются удовлетворить всевозможные потребности покупателей, получить больше экономических выгод по сравнению с другими организациями, выпускающими аналогичные товары и услуги и в конечном итоге повысить эффективность производственной деятельности.

Концепция обеспечения конкурентоспособности исходит из необходимости ускоренного удовлетворения требований рынка, насыщения его товарами первоочередного или повышенного спроса, создания условий для достойного выхода на внешний рынок и выживаемости предприятия в условиях конкуренции.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что современная жизнь требует от субъектов экономических взаимоотношений проведения глубокого анализа протекающих на рынке процессов, чтобы обеспечить эффективное использование наличных ресурсов и качественное удовлетворение потребительских требований. Конкурентный рынок стимулирует производителей выпускать товары с минимальными издержками (оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы); формирует условия для выпуска только тех товаров, которые необходимы обществу, пользуются спросом. Иными словами, конкурентный рынок можно рассматривать как наиболее эффективную модель организации хозяйственной жизни.

К методам обеспечения повышения конкурентоспособности можно отнести следующие: снижение издержек производства; стимулирование маркетинговых усилий; повышение качества продукции; улучшение послепродажного обслуживания. Поддержание высокого уровня конкурентоспособности происходит за счет применения маркетинговых услуг, хорошего качества, справедливой цены, а также компетентных сотрудников.

Объектом исследования является ООО «Микс». Предмет исследования – оценка конкурентоспособности предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО«Микс» путем совершенствования обслуживания потребителей.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основыповышения конкурентоспособности предприятия;
- 2) провести анализ российского и зарубежного опыта в сфере ресторанного бизнеса;
- 3) провести сравнительный анализ конкурентов ООО«Микс»;
- 4) определить пути повышения конкурентоспособности предприятия;
- 5) провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработаны конкретные предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Микс» и проведен расчет их экономической эффективности.

Структура работы состоит из введения, 3 глав, заключения и библиографического списка. В первой главе раскрываются теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия. Во второй главе проведен анализ российского и зарубежного опыта в сфере ресторанного бизнеса, проведен анализ конкурентоспособности ООО«Микс». В третьей главе предложено маркетинговое обоснование повышения конкурентоспособности ООО«Микс» путем совершенствования обслуживания потребителей, проведенрасчёт

экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Микс».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ

ОСНОВЫ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность, виды и факторы конкурентоспособности

В современном мире, многие предприятия и бренды конкурируют между собой. Каждый относится к этим понятиям, а именно к конкуренции и конкурентной борьбе по-своему. В любых отраслях можно наблюдать конкурентную борьбу между брендами или предприятиями. Считается, что конкуренция – непрерывный процесс в условиях современной экономики рынка. И чтобы не потерять своего потенциального клиента, в ход могут идти различные приемы и действия, которые приносят результат. Если компания, не имеет возможности противостоять конкурентам, то она будет обречена.

Конкуренция – это соперничество среди множеств организаций, занимающихся одним и тем же делом – продажей продукции, оказанием услуг. Все клиенты, желающие приобрести товар или услугу, имеют право выбора понравившейся фирмы. Конкурентная борьба – это целый ряд действий, призванных не только укрепить позиции компании на рынке, но и обеспечить увеличение ее доли и возможность вытеснить оппонента [2].

Чтобы организация была конкурентоспособна, должны быть выполнены определенные действия, которые приведены ниже.

1. Правильная расстановка приоритетов. Все выгоды должны быть расставлены от самой существенной к той, которая менее значима.

2. Сравнение списка преимуществ организации с преимуществами конкурентов. Этот список покажет, что можно улучшить.

3. Выявление абсолютных конкурентных достоинств. Такие выгоды присущи продукции с уникальными характеристиками, не имеющей аналогов. Уникальность может происходить как из одного свойства, так и из их комплекса.

Абсолютные конкурентные достоинства истекают из таких вещей, как:

- секретный компонент, особый состав;
- безупречная подача, оригинальная форма, стильный дизайн, неординарный метод доставки;
- высокая квалификация специалистов;
- вложения в новые разработки, технологии.

Используются также такие виды конкурентоспособности как:

- запатентованные технологии;
- дифференциации, основанные на особенной продукции;
- авторитет предприятия, основанный на усиленной деятельности маркетинга;
- наличие тесных связей с клиентами, которые удерживаются достаточно продолжительный временной период.

4. Создаются «ложные» конкурентные достоинства. На мировом рынке большое количество предприятий, которые выпускают безаналоговый продукт. Огромное количество фирм ведут свою деятельность в отраслях, где конкуренция очень велика, сложно обеспечить реальные конкурентные выгоды. В таких обстоятельствах применяют альтернативу – метод формирования «ложных» конкурентных достоинств.

5. Формируется план маркетинговых действий. Необходим хороший план, включающий в себя как минимум два момента: меры по закреплению актуальности выгоды и действия, направленные на дальнейшее долговременное развитие преимущества [5].

Согласно анализу Майкла Портера, факторы конкурентоспособности и производственные, это те факторы, имеющие между собой определенную связь. Необходимо разделять вещи, устанавливающие конкурентные достоинства корпорации и отрасли, на обширные ресурсные комплексы.

Людские ресурсы – это их численное количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

Физические ресурсы – число, качественные характеристики, доступность и

цена участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий: климатические факторы и географическое расположение государства, в котором находится данная корпорация.

Ресурс знаний – комплекс научных, технических и рыночных данных, оказывающих воздействие на конкурентоспособность продукции и расположенных в академических университетах, правительственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках информации об анализе рынка и прочих источниках.

Денежные ресурсы – число и цена капитала, возможного для применения на спонсирование промышленности и обособленной корпорации. Само собой разумеется, что капитал разнороден и обладает определёнными видами: необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги. Каждый из таких типов обладает своим функционалом и методами применения. Принимая во внимание факторы их передвижения в разнообразных государствах, можно заметить, что они на довольно обширном уровне устанавливают специфику экономической функциональности субъектов данных государств.

Инфраструктура – вид, комплексные характеристики существующей инфраструктуры, и оплата за её использование, оказывающие воздействие на характер конкуренции: транспортное сообщение государства, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы [8].

Кроме этого, М. Портер разделяет факторы на такие виды как:

1) основные – это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная, либо полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал;

2) развитые факторы – актуальная инфраструктура обмена данными. Высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием,

специалисты в области ПК) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

Фатхутдинов Р. подразделяет условия преимущества в конкуренции на внешние и внутренние. Оказать какое-либо стороннее влияние на внешние условия компания не имеет возможности, но внутренние условия способно контролировать руководство фирмы, а точнее менеджмент корпорации обладает возможностями для комплексного контролирования данных условий. Достижение внутренних конкурентных преимуществ компании производится сотрудниками, отдельную важную роль играет здесь руководитель. Чем сильнее конкуренция в отрасли, тем ниже прибыльность и себестоимость продукции, но интенсивность и качественность при этом довольно высока [52].

Внешние факторы конкурентных преимуществ включают: степень комплексной конкурентоспособности отрасли; правительственную поддержку малого и среднего бизнеса; открытость общества и рынков; национальную систему унификации и сертификации; комплексную правительственную поддержку человеческого развития; правительственную поддержку научной и инновационной работы; качественные характеристики информационного обеспечения управления на всех ступенях иерархии; существование территориально и стоимостно доступных природных ресурсов; система подготовки и переподготовки комплексных управленческих кадров в стране; климатические условия и географическое положение страны или региона; степень конкуренции во всех сферах функционирования государства.

Внутренние факторы, устанавливающие конкурентные преимущества и конкурентоспособность корпорации являются собой семь групп [44]:

1) рыночные факторы (доступ корпорации к разнообразным рынкам ресурсов, технологий, финансово-кредитному, труда, информационному и т. д.; доля рынка, которую занимает корпорация и ее развитие; эксклюзивность: реализуемой продукции, рекламы, каналов товародвижения, форм и способов продажи продукции, услуг, пред- и послепродажного обслуживания и т. д.; ценовая политика корпорации, соответствие цен качественным характеристикам

продукции, услуг; система изучения и прогнозирования спроса и емкости рынка; затраты времени потребителей на поиск и выбор товара, услуги, на торговое обслуживание);

2) качественные факторы (качественность и безопасность продукции, услуг; широта, полнота, устойчивость и степень обновления ассортимента; комплексность покупки; санитарно-гигиеническое состояние предприятия розничной торговли; наличие парковки, автостоянки; месторасположение предприятия; режим работы предприятия; оснащенность предприятия современным оборудованием, техникой; рациональность технологических решений в предприятии розничной торговли в целом и в торговом зале в частности);

3) ресурсные факторы (т. е. наличие, состояние и эффективность применения следующих типов ресурсов: материальных; нематериальных; трудовых; финансовых; информационных);

4) технологические факторы (новые технологии производства потребительских товаров в соответствии с последними достижениями НТП; современные технологии, формы доведения товаров, услуг до потребителей; актуальные информационные технологии; оборудование, техника, отвечающие требованиям мировых стандартов);

5) структурные факторы (стратегия и миссия функционирования организации на потребительском рынке; производственная структура фирмы и ее эффективность; организационная структура организации и ее эффективность; специализация организации);

6) управленческие факторы (система управления компанией; система управления качеством в компании; система управления поставками товаров; система управления сбытом, реализацией товаров, услуг; система управления трудовыми ресурсами);

7) экономические факторы (капитал предприятия и эффективность его использования; чистая прибыль предприятия и направления ее использования; доходность и рентабельность деятельности корпорации; материальная

устойчивость и платежеспособность предприятия).

Вышеуказанные внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества для абстрактной компании наиболее вероятны [40].

В данный список условий конкурентных преимуществ можно внести ещё и организационно-структурные, некогда упоминаемые Й. Шумпетером. К таким факторам относится большинство условий, помогающих приобрести синергетический аспект при помощи: реструктуризации функционирования организации благодаря реализации низкорентабельных и бесперспективных бизнес-единиц; облегчения производственной системы; объединения и поглощения в стратегически перспективных отраслях; глобализации хозяйственных процессов.

Конкурентные преимущества устанавливаются различными параметрами продукции, в сфере услуг, к примеру, характеристика сотрудников является основной и решающей [32].

Объединение и исследование деятельности, связанной с изучением конкурентоспособности услуг, дало понять, что критерии выбора услуг можно соединить в 4 блока: функциональные характеристики; цена и доступность услуги; имидж компании сервиса. Для проведения исследования Головиным С.Ф. были созданы шесть комплексов условий конкурентоспособности услуг: временные; экономические; доступность и ассортимент услуг; надежность услуги; эффективность контактов с персоналом; репутация (имидж) компании сервиса (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация факторов конкурентоспособности услуг

Группы факторов	Основное значение факторов для потребителя
Временные	Потери времени, планирование своей
Экономические	Расходы, удобство платежа
Доступность и ассортиментуслуг	Возможность и удобство получения услуги
Надежность услуги	Уверенность в получении ожидаемых и обещанныхуслуг
Эффективность контактов с персоналом	Удовлетворение вкуса и симпатий в результате общения, уверенность в персонале, восприятие психологического климата в фирме

Репутация (имидж)	Удовлетворенность и уверенность в фирме и персонале, убежденность в правильности выбора
-------------------	---

Анализ особенностей состояния корпораций и общеизвестные способы увеличения конкурентоспособности, предоставляют возможность определить основные аспекты методологического подхода к увеличению конкурентоспособности:

- создание конкурентоспособности организации является и созданием конкурентоспособности продукции;
- определение критериев конкурентоспособности организации должно исходить из формирования плана и системы менеджмента компании;
- показательным коэффициентом конкурентоспособности организации на оперативном уровне является совокупный коэффициент конкурентоспособности продукции;
- тактический уровень конкурентоспособности организации формируется за счет финансово-хозяйственного состояния и представлен совокупным коэффициентом;
- стратегический уровень конкурентоспособности компании представлен инвестиционной привлекательностью, которая обусловлена увеличением цены бизнеса [28].

1.2 Пути и методы повышения конкурентоспособности организации

На сегодняшний день проблема повышения конкурентоспособности предприятия становится все более актуальной. Рыночная ситуация во многом зависит от состояния и результатов конкурентной борьбы. В период развития рыночной экономики определяется необходимость формирования производственного потенциала и повышения конкурентоспособности компании.

Предприятия придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых предприятие могло бы повысить

конкурентоспособность и обеспечить свой успех. В процессе маркетингового исследования для оценки конкурентоспособности предприятия пользуются некоторыми численными показателями, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую предприятию получение намеченных и стабильных конечных результатов.

Предприятие, имеющее более низкие издержки производства, получает большую величину прибыли, что позволяет расширять масштабы производства, повышать его технический уровень, экономическую эффективность и качество продукции, а также совершенствовать систему сбыта. В результате конкурентоспособность такого предприятия и выпускаемой им продукции, что способствует увеличению её доли за счёт других предприятий, не имеющих таких финансовых и технических возможностей.

Важное значение имеет анализ издержек обращения, производимый путём отнесения величины сбытовых расходов к размерам прибыли. Такое сопоставление делается обычно не только по всей сумме сбытовых расходов, но и по отдельным элементам: сбытовым филиалам, торговым посредникам, по конкретным товарам и рынкам сбыта. Анализ эффективности инвестиционных проектов издержек обращения позволяет обнаружить непроизводительные расходы по всей системе товародвижения от продавца к покупателю.

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия:

- 1) постоянное использование нововведений;
- 2) поиск новых, более совершенных форм выпускаемого товара;
- 3) выпуск продукции такого качества, которое бы отвечало государственным и мировым стандартам;
- 4) сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию;
- 5) использование только высококачественного сырья и материалов;
- 6) постоянное обучение и переподготовка кадров;

7) повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда;

8) проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей;

9) анализ своих конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон;

10) поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции;

11) использование наиболее эффективных рекламных мероприятий;

12) регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изделий [5].

Используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность, так и укрепить свою финансовую устойчивость.

Имеется ряд способов увеличения конкурентоспособности фирмы:

- увеличение объемов продаж;
- повышение качественных характеристик выпускаемой продукции;
- снижение затрат;
- бенчмаркинг.

При использовании такого метода увеличения конкурентоспособности, как увеличение объемов продаж, необходимо понимать, что само по себе увеличение количества продаваемой продукции не способно достичь требуемых результатов, так как в учёт не берётся ни масштаб затрат корпорации, ни его доходность и т. д. Во время формирования производственного процесса и создания плана объемов для этого способа требуется решить несколько вопросов, главным из которых является установка количества продажи продукции, способного сформировать безубыточное функционирование производства [15].

Еще один способ, постараться улучшить качество выпускаемой продукции. Это повлияет на такие сферы как: ускорение НТП, освоение новых рынков, повышение экспорта, процветание. Выполнив эти условия, рейтинг

организации, и ее место на рынке будет повышен. Доходы предприятия тоже будут повышены.

Если будут снижены затраты на производство, то преимущества вашего предприятия среди конкурентов будут существенно увеличены. В такой ситуации в выигрышной позиции будет расположена та организация, которая, осуществив определенную совокупность комплексных мероприятий, затратила меньшее количество ресурсов, нежели её оппоненты. Но не стоит забывать о том, что в условиях современного рынка довольно тяжело удержать данное преимущество, т.е. претворение в жизнь такого способа требует комплексной, скоординированной деятельности работников по улучшению технологий производства, логистики и НИОКР, менеджмента персонала и организационной культуры. Корпорации, выбирающие метод комплексного увеличения расходов конкурентов, непрерывно исследуют расходы на всех уровнях создания, выпуска и продажи продукции. Особая роль отводится маркетологам, постоянно занимающимся мониторингом рынка, осуществляющим функционально-стоимостное исследование, отслеживающим последние технологии и затраты конкурентных корпораций [18].

Еще один метод увеличения конкурентоспособности фирмы – бенчмаркинг. Бенчмаркинг – это комплексный, систематический, постоянный поиск и анализ передового опыта оппонентов и игроков смежных отраслей, непрерывное сравнение требуемых результатов и перемен бизнеса со сформированной эталонной моделью. Используя приобретённые данные, требуется осуществить поддержку системы непрерывных усовершенствований эффективности комплексного функционирования.

Применяются три различных метода, применение которых позволит компании снизить расходы на единицу выпускаемого товара при помощи эффективной организации комплексных внутренних процессов: экономия за счёт ассортимента, за счёт масштаба и за счёт накопленного опыта:

1) экономия за счёт ассортимента. Ассортимент – это величина «портфеля» продукции, производимой предприятием. Большинство компаний реализуют

разнообразную продукцию. Цель создания плана выпуска товаров состоит в подборе синергетического «портфель» продукции. Главным источником синергии является экономия, проявляющаяся, когда разная продукция обладает одинаковым комплексом расходов. Компания, тщательно подбирающая данный «портфель» продукции для достижения наивысших общих издержек, имеет возможность свести вспомогательные расходы до наименьшей степени, в отличие от вспомогательных расходов оппонентов, обладающими менее эффективными «портфелями»;

2) экономия за счёт масштаба. Масштаб – это размер корпорации, высчитываемый как её долгосрочный устойчивый уровень выпуска. В основном в каждом роде деятельности, будь это закупка или производство, продвижение и реализация, имеется тенденция к уменьшению суммы расходов по мере увеличения объёмов производства. Имеется несколько предпосылок применения экономии за счёт масштаба:

- увеличение масштабов даёт возможность некоторым сотрудникам работать, решая специфические вопросы, увеличивая профессионализм и уменьшая временные затраты при переходе на выполнение других задач;

- вспомогательные непрерывные издержки, присущие, к примеру, созданию товаров, уменьшены, при пересчёте на единицу товара, при возможности их деления на большее число таковых единиц;

- наиболее результативные производственные операции целесообразны исключительно при серьёзных масштабах производства;

- существует вероятность сооружения более глобальных объектов капитального оборудования, при котором расходы увеличиваются не в прямой пропорции, а медленнее;

3) экономия за счёт накопленного опыта. Экономия за счёт опыта – это уменьшение издержек, появляющееся при увеличении кумулятивных объёмов производства, что является отличием от рассмотренной выше экономии за счёт масштаба, имеющей прямую зависимость от имеющегося объёма производства. Старая и недавно открывшаяся корпорации в каком-либо промежутке времени

способны обладать идентичным объемом производства, пытаясь достичь равнозначной экономии за счёт масштаба. И всё же старая корпорация, имея высший кумулятивный объем выпуска за предыдущий промежуток времени способна обладать наименьшими издержками при помощи более высокой экономии за счёт накопленного опыта. Экономия на издержках за счёт накопленного опыта формируется на получении знаний при функционировании: чем больше организация создаёт, тем больше знаний она получает о том, как сформировать результативное и рентабельное производство. По данным Бостонской консультационной группы (BCG), экономия на расходах за счёт накопленного опыта рассматривает как цену рабочей силы, так и цену капитала, управления, анализа и маркетинга [16].

Помимо этого, компания имеет возможность уменьшить издержки за счёт грамотного подбора и управления своими внешними контактами с покупателями и партнёрами. Компания способна это осуществить при помощи маркетинговых действий для использования экономии от концентрации и организации закупочного функционирования (экономия от интеграции). Внешние издержки, в данной ситуации, могут быть снижены методом использования ниже перечисленных способов.

Первый способ – это экономия от концентрации продаж. Компания может серьёзно повысить экономию благодаря сосредоточению маркетингового анализа на одной или двух продукциях или рыночных сегментах. Заметным аспектом экономии являются издержки на продвижение и рекламную деятельность.

Второй способ – экономия от интеграции материально-технического обеспечения (логистики). Компании мира оказывают воздействие на экономику путём усовершенствования координации своих процессов в отношениях с партнёрами и в области реализации. Увеличение качества взаимодействия с партнёрами способно снизить цены на товарно-материальные ресурсы, усовершенствованная координация спецификаций способна снизить необходимость в последующей доработке товаров партнёра, максимальная координация в ценообразовании поможет организации и её компаньонам стать

наиболее конкурентоспособными и прибыльными. Экономия может быть получена на ином конце логистической цепи в период её претворения в жизнь. Отличия в результативности распространения способны оказать сильное воздействие на ценовое преимущество корпорации в целом. Крупные издержки по сохранению материальных ресурсов, входящие в контраст с мизерными издержками на нецентрализованное транспортное сообщение, позволяют большинству корпораций снизить издержки распространения при помощи централизации данных ресурсов. Средства, сэкономленные за счёт снижения капитала, направленного в децентрализованные материальные ресурсы, теперь окупят большие издержки по осуществлению быстрой доставки грузовым транспортом или с помощью авиации.

Третий способ – результативное трансфертное ценообразование. Все организации в производственной цепи – поставщики сырья, производители, сборщики, и продающие конечному потребителю – извлекают выгоду, при условии, что вся цепочка процессов исправно функционирует. Неэффективность выполнения какого-либо процесса увеличит стоимость для конечного покупателя, способствуя уменьшению объёмов реализации для всех звеньев цепи. Самым плохо осознаваемым источником низкой рентабельности и абсолютно безграмотным методом, является тот, согласно которому независимые организации и независимые отделения одной и той же организации определяют стоимость товаров, перемещающуюся между ними. Данная проблематика, называемая трансфертным ценообразованием, является наиболее знаменитую причину, по которой независимые организации бывают менее конкурентоспособными с точки зрения стоимости и наименее доходными, чем их вертикально интегрированные оппоненты [26].

Дифференциация – это свойство создать эксклюзивную и увеличенную цену посредством усовершенствования качественных характеристик продукции, уникальных потребительских параметров или послепродажного обслуживания. Стратегии дифференциации используются в ситуациях, если потребности и вкусы клиентов имеют широкий диапазон и, соответственно, их невозможно

удовлетворить при помощи создания стандартных товаров. Организация, производящая продукцию, успешно использующая данный принцип, внимательно наблюдает за поведением и потребностями клиентов для выявления их мнения клиентов касательно ценности и важности разнообразных параметров. Далее организация дифференцирует свой товар по одному или, возможно, нескольким параметрам, стимулируя предпочтение клиентов к товару, предлагаемому организацией. Конкурентное преимущество есть следствие исключительной (по сравнению с оппонентами) возможности компании удовлетворять потребности клиентов, предпочитающих какой-либо параметр в выпускаемом товаре.

Дифференциация позволит получить вспомогательный доход, при условии, что премиальная наценка сможет поглотить вспомогательные расходы, необходимые для осуществления дифференциации. Данная способность не поможет достичь определённых результатов, если параметры, находящиеся в её основе, не имеют настолько высокой оценки клиентов, чтобы получилось окупить вспомогательные издержки организации по дифференциации [29].

Максимальный эффект принесёт дифференциация, в основе которой положены:

- технологическое превосходство;
- высокие качественные характеристики товара;
- предоставление клиентам широкого набора сопутствующих услуг;
- предоставление клиентам большей «ценности» за ту же цену.

Для возможности грамотного выбора применения какой-либо конкурентной стратегии можно использовать модель Портера. Опираясь на неё, получается, вывести такие рекомендации.

Компания с малой долей на рынке способна успешно функционировать, если обладает точно сконцентрированной стратегией и направляет свои действия на одну конкурентную нишу, даже в такой ситуации, когда общая доля компании на рынке совсем мала.

Организация, обладающая значительной долей на рынке, способна производить успешную предпринимательскую работу благодаря преимуществу

по издержкам в целом или стратегии фокуса.

Главная проблематика увеличения конкурентоспособности заключается в столкновении интересов организаций с интересами клиентов. Такую проблему, возможно, скорректировать при осуществлении рыночных отношений покупателя организации, в связи с чем, продажа товара приобретёт эффективность, как для хозяйствующего субъекта, так и для клиентов. Осуществление такой корректировки становится возможным только в случае преодоления некоторых преград, созданных исходным парадоксом [31].

Первоочередной задачей является вопрос оптимизации цены на товар, способной удовлетворить всех субъектов работы, связанной с его производством и продажей. Далее решения требует вопрос выпуска товара, оказания услуг, актуальных для современного общества и неотстающих от научно-технического прогресса. И последним, но немаловажным, является вопрос формирования инфраструктуры, требуемой для удовлетворения потребностей покупателей организации, однако не является главным с точки зрения получения наивысшего дохода для компании-изготовителя.

Вызывает интерес изучение конкретных этапов и действий, к которым прибегают производственные и технические лидеры высокоразвитых стран с целью реализации очередного рывка «за лидерство». Это относится к регулярному обновлению ассортимента выпускаемых товаров и оказываемых услуг, постоянной разработке и быстрому освоению новых видов товаров и услуг и синхронному повышению производительности труда и гибкости производства, сокращению издержек и затрат.

В зарубежье целесообразным является иметь обширный ассортимент. Чем шире ассортиментные перечни и параметрические ряды, тем выше вероятность того, что клиент сможет подыскать оптимальный вид товара [33].

Условия продажи опираются на, первоначально, доступность предоставляемой торговой услуги. Выгодное место дислокации предоставляет предприятию конкурентные преимущества и повышает уровень его конкурентоспособности.

На повышение объема реализации сильное воздействие оказывает внутренняя атмосфера, включающая в себя зрительные аспекты: цветовое оформление, освещение, музыка и запахи, стимулирующие эмоциональное состояние и восприятие продукции покупателями. Все это устанавливает временной промежуток их нахождения в здании. Организации затрачивают немалые финансовые активы на создание атмосферы, подходящей к их имиджу.

Безусловным фактом является развитие метода увеличения конкурентоспособности корпорации – оказание комплекса услуг, связанных с продажей товара (оказанием услуг) и применением технологий, создающих гарантию их постоянной готовности к высокому результативному использованию. При правильном построении послепродажное обслуживание является основным условием, оказывающим воздействие на увеличение степени конкурентоспособности компании [34].

Для увеличения конкурентоспособности организации требуется применять совокупность тактических и стратегических методов и инструментов службы маркетинга. Создание конкурентоспособности – это, наподобие модели деятельности в рыночных условиях, направленной на [29]:

- познание нужд потребителей и составление прогноза их развития;
- познание и осознание поведения и способностей конкурирующих компаний;
- непрерывное наблюдение за рынком;
- познание окружающей среды и тенденций ее развития;
- возможность создания такой продукции и систем реализации и стимулирования клиентов, чтобы покупатели отдали предпочтение его аналогу;
- возможность осуществлять данную деятельность в долгосрочной перспективе.

Проблемы повышения конкурентоспособности отечественной продукции являются одними из наиболее сложных и актуальных. Необходимо, чтобы они находили свое решение на уровне российских регионов, т. к. именно здесь происходит непосредственное воплощение в жизнь намечаемых проектов. На

коротком отрезке времени необходимо предпринять усилия как со стороны исполнительной власти, так и бизнеса, чтобы сельское хозяйство могло обновить устаревшие сельскохозяйственные машины, использовать достижения научно-технического прогресса и перенимать опыт других стран. Наряду с поддержкой отечественных производителей конкурентной продукции, надо совершенствовать рыночную инфраструктуру на товарном и потребительском рынках, устранять негативное воздействие на конкуренцию со стороны монополистов и различного рода посредников. Необходимо упростить доступ производителей сельхозпродукции на потребительский рынок.

Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминантов конкурентоспособности[50].

1.3 Показатели и методы оценки конкурентоспособности предприятий

Своевременная адаптация предприятий к условиям конкурентной, нестабильной и изменчивой внешней среды должна проводиться в процессе постоянного и всестороннего анализа деятельности конкурентов, собственного стратегического потенциала и оценки эффективности его использования, а также определения положения предприятия на рынке товаров и услуг относительно конкурентов, т.е. оценки конкурентоспособности предприятия.

На сегодняшний день разработано множество различных методов оценки конкурентоспособности предприятия, каждый из них имеет свои особенности. Оценка конкурентоспособности является частью маркетинговых исследований, которые подразумевают объективный и систематический сбор, анализ, распространение и использование информации для повышения эффективности функционирования предприятия.

Оценка конкурентоспособности компании абсолютно необходима в целях: разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности; выбора контрагентов для совместной работы; составления программы выхода

предприятия на новые рынки сбыта; осуществление инвестиционной деятельности; осуществления государственного регулирования экономики; определение положения предприятия на исследуемом рынке.

Говоря о классификации существующих методов, в первую очередь, стоит отметить, что экономистами предложено огромное множество различных методик оценки конкурентоспособности предприятий. Итак, в настоящее время можно выделить следующие методы определения конкурентоспособности.

1. Матричные методы. Основываются на качественной маркетинговой оценке деятельности компании и предлагаемых ею товаров и услуг. В основу таких методов положен скрупулезный анализ способности предприятия конкурировать с другими производителями. Кроме того, обязательно учитывается жизненный цикл продукции, которую выпускает компания.

2. Методы, основанные на исследовании оценки конкурентоспособности. Использование данных методов подразумевает учет прямо пропорциональной зависимости уровня эффективности деятельности компании и качества ее продукта. Для исследования показателей конкурентоспособности в этом случае используются маркетинговые и квалиметрические программы.

3. Методы, основанные на теории эффективной конкуренции. Основным смыслом метода – оценка конкурентоспособности предприятия в баллах по специальной шкале. Будущие перспективы компании, оцениваются с учетом его производственных ресурсов и способности находить новые пути решения проблем, связанных с улучшением технологий изготовления товаров.

4. Комплексные методы. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности основывается на анализе всех тех инновационных решений, которые используются компанией для продвижения своей продукции на рынке. Данный метод требует привлечения дополнительных инвестиций, поэтому применяется крайне редко.

У каждого из вышеперечисленных методов имеются как достоинства, так и недостатки, поэтому многие организации, дабы избежать возникновения погрешностей, в процессе оценки уровня конкурентоспособности применяют

различные методологические комбинации, выстроенные с учетом специфики конкретного предприятия. Такой подход позволяет получать максимально достоверные результаты и выработать правильные пути решения обнаруженных в процессе исследования проблем [18].

Разработанные консалтинговыми компаниями в 60-е годы 20-го века матричные методы получили свое название, исходя из использования матричной формы для анализа и отображения результатов оценки. Другой характерной чертой данного метода является ярко выраженный акцент на маркетинговой оценке деятельности предприятия.

В первую очередь, в числе матричных моделей, хотелось бы выделить метод Бостонской консалтинговой группы, прославившейся своей матрицей, где предлагается использовать один единственный показатель – рост объема спроса. Он задает размер матрицы по вертикали, размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту.

Матрица БКГ дает возможность определить, какое из предприятий занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика ее рынков. Матрица предлагает следующую классификацию типов организаций: «звезды» занимают лидирующее положение в развивающейся отрасли и требуют значительных инвестиций, «дойные коровы» находятся на стабильном положении, «трудные дети» имеют слабое воздействие на рынок, «собаки» занимают низкую долю рынка[48]. Наглядная иллюстрация матрицы представлена на рисунке 1.1.

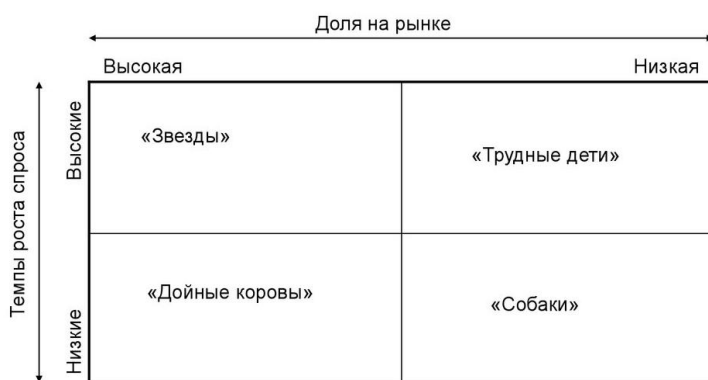


Рисунок 1.1 – Матрица Бостонской консультационной группы

Вслед за Бостонской консалтинговой группой компания МакКинзи разработала свою матрицу, которая называется GE. Ось X характеризуется силой позиции предприятия в отрасли, для этого определяется доля рынка, относительное состояние удельных затрат, достаточный уровень технологических инноваций. Ось Y отражает привлекательность отрасли, где определяется острота конкуренции, величина барьеров на пути к входу и выходу из отрасли и другие факторы. Количественная оценка привлекательности отрасли и конкурентной позиции каждого обособленного подразделения компании служит основой для отнесения их к одной из девяти ячеек матрицы, при этом площадь кругов пропорциональна размеру отрасли, а числа в них отражают долю каждого предприятия.

Еще одним известным матричным инструментом, позволяющий провести анализ позиционирования компании на рынке, является матрица Портера. Этот анализ применим не только к отдельным субъектам рынка, но и к целым отраслям рынков, он включает в себя:

- угроза появления на рынке новых конкурентов;
- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- наличие товаров-заменителей;
- соперничество действующих конкурентов.

Матрица Портера включает в себя выбор целевого рынка и стратегию конкурентного преимущества. Пример матрицы показан на рисунке 1.2.

	Тип конкурентного преимущества	
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

Рисунок 1.2 – Матрица конкуренции по М.Портеру

Следующий, один из наиболее популярных методов, является SWOT-анализ. Это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. S – сильные стороны предприятия, преимущества, W – недостатки, O – преимущества, T – угрозы. Анализ микро- и макросреды – основная задача SWOT анализа, он включает отслеживание основных факторов функционирования фирмы. Следует придерживаться следующей последовательности действий при проведении SWOT анализа, представленной на рисунке 1.3.

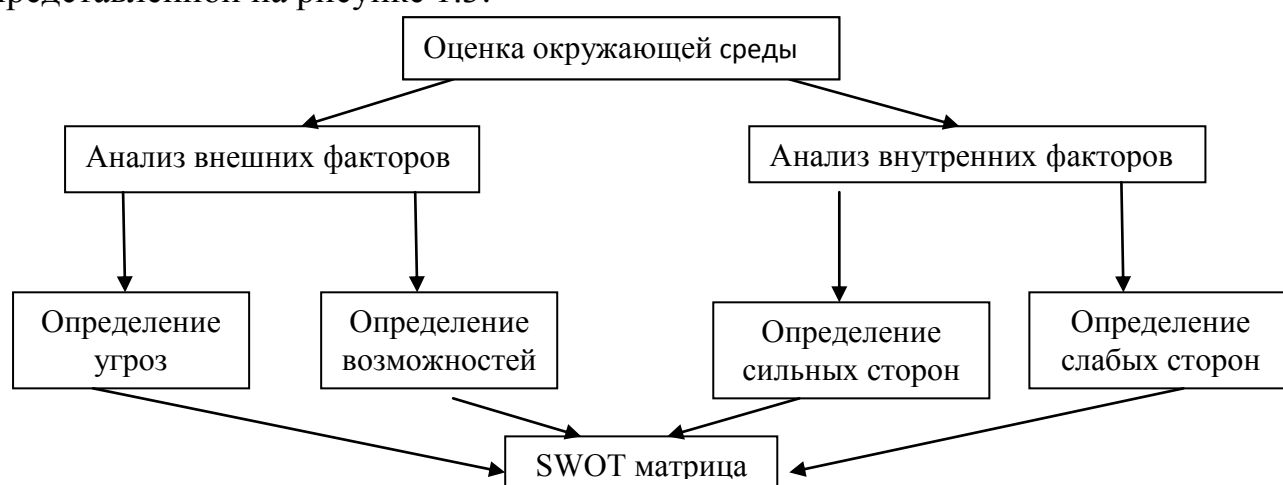


Рисунок 1.3 – Методика SWOT анализа

Данная методика SWOT анализа даёт возможность наиболее полно и подробно произвести оценивание рисков и способностей организации, сформировать оптимальную работу маркетинговую стратегии продукции:

- 1) осуществляется исследование окружающей рыночной области продукции в разрезе внешних и внутренних условий;
- 2) учитывая данное исследование, определяются преимущества и недостатки бизнеса, угрозы и способности рынка для бизнеса;
- 3) полученные показатели заносятся в SWOT матрицу для упрощения процесса исследования;
- 4) на основе SWOT матрицы формулируются итоги о требуемых мероприятиях с указанием приоритетов исполнения и сроков.

При осуществлении SWOT анализа необходимо привлекать заинтересованных в принятии решения людей, экспертов в различных вопросах. Стороннее мнение

позволит составить анализ более объективно [52].

Последним рассматриваемым матричным методом является PEST – анализ. Это очень простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. PEST анализ является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально — культурные (S) и технологические (T).

В целом, матричные методы оценивания конкурентоспособности предприятия основаны на рассмотрении процессов конкуренции в динамике и позволяют провести при наличии достоверной информации качественный анализ конкурентных позиций, являясь при этом наглядными и простыми в расчетах.

Методы, которые базируются на проведении оценки конкурентоспособности продукции, связывают посредством понятия «эффективного потребления» конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность товара. Считается, что конкурентоспособность выше, чем выше качество товара и меньше его стоимость. Среди положительных черт этих методов можно назвать: простоту и наглядность проведения оценки. Но вместе с тем они не дают полного представления о сильных и слабых сторонах в работе предприятия.

Способ, в основе которого находится комплексная теории эффективной конкуренции, позволяет рассмотреть конкурентоспособность организации, захватывая самые главные моменты её хозяйственного функционирования. Если опираться на данный способ, то можно сделать вывод, что наивысшей конкурентоспособностью обладают те организации, в которых грамотно сформирована деятельность всех отделений и служб. На результативность их работы оказывает воздействие большое число условий – ресурсов компании. Если оценивать результаты проделанной работы, то можно сказать, что деятельность

каждого отделения предусматривает оценивание результативности применения им данных ресурсов.

Способ сформирован на изучении четырех групп параметров конкурентоспособности компании:

1) параметры, дающие характеристику результативности производственной работы организации:

- издержки производства продукции в рублях;
- фондоотдача в стоимостном выражении;
- прибыльность продукции;
- производительность труда в стоимостном выражении;

2) параметры материального состояния организации:

- коэффициент автономии;
- коэффициент платежеспособности;
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств;

3) параметры результативности деятельности по сбыту и продвижению продукции:

- прибыльность реализации;
- коэффициент затоваренности готовым товаром;
- коэффициент загрузки производственной мощности;

4) параметры конкурентоспособности продукции:

- качественные характеристики продукции;
- стоимость продукции.

Каждая группа параметров производит оценку конкретного направления работы организации. Анализируя их одновременно, получится приобрести представление о результативности деятельности организации и провести оценивание её конкурентоспособности[37].

Многоугольник конкурентоспособности, представлен графическими соединениями оценок положения организации и конкурирующих предприятий по самым весомым направлениям деятельности, представленных в виде векторов-

осей (Рисунок 1.4). Весь принцип этого средства представлен в сравнительной оценке главных свойств товара организации, и ее конкурентов, и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника. Каждая грань такого многоугольника представляет отдельную характеристику товара, по которой проводится сравнительная оценка.

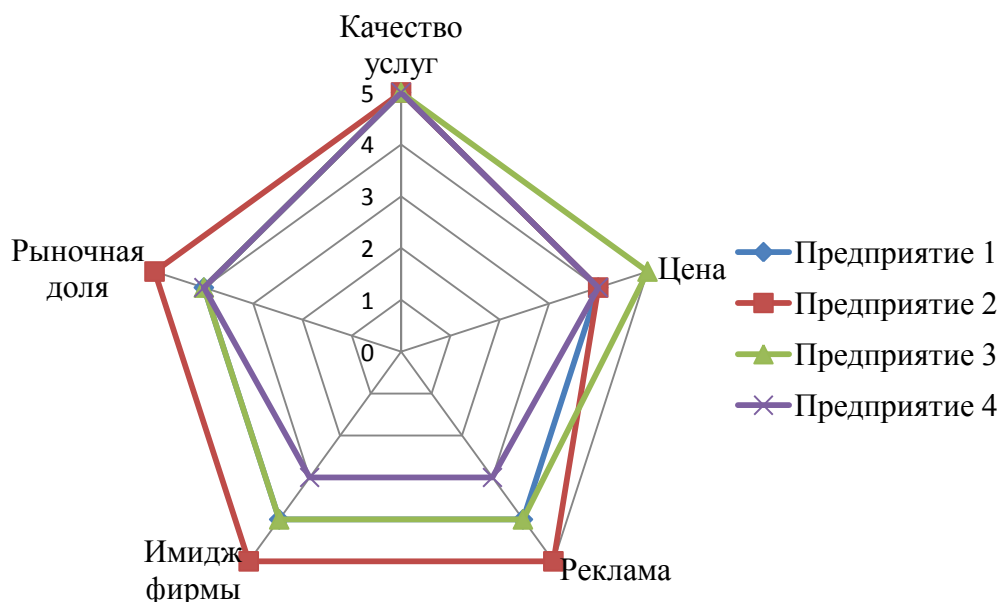


Рисунок 1.4 – Многоугольник конкурентоспособности

Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому. Аналогично данный метод можно использовать для оценки конкурентоспособности товаров [29].

Изучив способы проведения оценки степени конкурентоспособности организации, можно подытожить, что в современности не имеется эталонной методики совокупной оценки конкурентоспособности организации. Наличие негативных факторов в методах проведения оценки конкурентоспособности организаций устанавливают низкую вероятность использования многих из них.

Таким образом, широкое многообразие существующих методов оценки конкурентоспособности, дает руководству предприятия свободу при выборе наиболее эффективного и простого способа управления конкурентными преимуществами, ведь для более корректной оценки, рассмотренные методы

можно применять и в комплексе, в зависимости от задач, которые поставлены перед проведением оценки.

Выводы по первому разделу

Серьёзной проблематикой увеличения конкурентоспособности является столкновение интересов организаций с интересами клиентов. Этот вопрос, возможно, отредактировать при осуществлении рыночных отношений покупателя организации, благодаря чему, продажа продуктов и услуг приобретёт результативность, как для хозяйствующего субъекта, так и для клиентов. Осуществление такого регулирования становится возможным только в случае преодоление некоторых преград, созданных исходным парадоксом.

В данный момент времени, такая проблема как конкурентоспособность и ее увеличение сейчас становится все более актуальной. Принять меры необходимо и правительству, и регионам, и бизнес, для создания возможности отечественным организациям применять современные технологии, достижения научно-технического прогресса, перенимать опыт зарубежных организаций, и выходить на мировые рынки.

Устойчивое увеличение конкурентоспособности российских организаций получится при долговременном и постоянном формировании всех детерминантов конкурентоспособности. Это создаёт необходимость создания точного инструментария оценивания и увеличения конкурентоспособности продукции, основанного на взаимосвязи общеизвестных экономических законов и законов менеджмента, статистики, психологии, социологии и других наук.

Изучив способы проведения оценки степени конкурентоспособности организации, можно сказать, что в современности не имеется эталонной методики совокупной оценки конкурентоспособности организации. Наличие негативных факторов в методах проведения оценки конкурентоспособности организаций устанавливают низкую вероятность практического использования многих из них.

2 АНАЛИЗ ОПЫТА ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

2.1 Анализ тенденций развития ресторанного бизнеса за рубежом

Лидирующие позиции на мировом рынке ресторанного бизнеса занимает Европа, которая по праву считается родиной современных предприятий питания, а также законодательницей мировых тенденций ресторанного бизнеса. Именно европейский ресторанный бизнес является наиболее стабильным в мире, что бесспорно делает его примером для подражания, опытным «старшим братом» на международном ресторанном рынке.

Одним из наиболее популярных направлений европейской индустрии питания является стиль «фьюжн» или, как его еще называют, cross-cooking (с англ. cross – «перекресток»; cooking – «приготовление пищи»). Кухня все больше ориентируется на эстетов. Она становится похожей на музыку. Владельцы ресторанов микшируют стили в еде и концепции, чтобы доставить удовольствие своим клиентам. В связи с этим увеличивается интерес к такому рода заведениям.

Разнообразнее становится и формат подачи еды. В частности, популярны finger-food (фуршет, где едят только руками) и tapas (на стол подается одна огромная тарелка – на всех; хорошо подходит для бизнес-ланчей и способствует сближению людей, сидящих за столом).

Мода на здоровый образ жизни также повлияла на культуру питания, определив еще одну мировую тенденцию развития ресторанного бизнеса – употребление здоровой пищи (т.е. качественных продуктов, прошедших минимум обработки), что стало требованием времени[61].

Существенной проблемой на сегодняшний день является трудность проверки качества продуктов питания в месте их потребления, установление «чистоты» продуктов (отсутствия вредных веществ, удобрений и т.д.). Поэтому возрастает

потребность в контроле качества сырья, его сертификации на безопасность употребления. Несмотря на это, тенденция перехода на экологические продукты питания приобретает всё большую популярность. Так, в Европе уже сейчас люди готовы платить большие деньги за чистые продукты, но для этого понадобилось 30 лет подготовки.

Растущий интерес к здоровой и вкусной еде повлиял на появление еще нескольких популярных направлений ресторанного бизнеса. Во-первых, набирает популярность формат *penkitchen*: клиенты хотят видеть, как и из чего для них готовят. Во-вторых, востребовано такое направление, как *slow-food*, которое основывается на медленном употреблении вкусной и здоровой пищи, воспитании вкуса у клиентов и возвращении у них уважения к еде. Поэтому при приготовлении используется минимум обработки: клиенты хотят чувствовать вкус продукта, а не многочисленных специй. А в меню – все больше блюд из овощей и фруктов. Овощи в Европе сейчас – самый популярный продукт. В итоге растет количество суп-баров, салат-баров, увеличивается число вегетарианских ресторанов.

В Западной Европе наблюдается всплеск интереса к кухне Юго-Восточной Азии (например, тайской), которая составляет значительную конкуренцию национальной кухне европейских стран. Однако, по мнению специалистов, какими бы ни были кулинарные пристрастия европейцев на сегодняшний день, национальная кухня всегда найдет своего потребителя. Присутствует некая цикличность: интерес к национальной кухне то вспыхивает, то угасает[57].

Одной из современных тенденций ресторанного бизнеса является его комбинация с искусством путем проведения в заведениях питания разнообразных выставок, творческих вечеров, концертов. Также развивается мода на рестораны-клубы, которые хоть и требуют установки специального музыкального и светового оборудования, являются на сегодняшний день очень популярным видом отдыха, а, следовательно, прибыльным бизнесом.

Другим интересным направлением современного европейского рынка предприятий питания является появление такого термина как «крышно-

ресторанный бизнес», т.е. создание ресторанов на крышах домов. Такие заведения решают проблему нехватки пространства в перегруженных строениями городах, экономят средства на покупку или аренду дорогостоящей земли и привлекают огромное количество клиентов-эстетов.

Что же касается уровня конкуренции между ресторанами Европы, то он очень высок. Огромная роль в этом процессе принадлежит рейтингам: локальным, национальным и мировым. Чем выше позиция ресторана в рейтинговой таблице, тем больший интерес он вызывает у потенциальных клиентов, что приводит к увеличению прибыли. Естественно, присутствие заведения на страницах такого издания – мечта каждого ресторатора.

Ресторанному бизнесу принадлежит одна из крупнейших долей потребительского рынка в мире. Наиболее полно он представлен в странах Западной Европы, США и Юго-Восточной Азии.

Мировые обороты ресторанного бизнеса во всем мире составляют 1,5–2 трлн долл. в год, и около 566 млрд из этой суммы приходится на Соединенные Штаты, составляя третью по величине отрасль с прибылью в сотни миллиардов долларов в год. Ресторанный бизнес США является лидирующим в мире, по его пути развития идет индустрия общественного питания в других странах.

Индустрия питания в США разнообразна и включает как элитные рестораны, так и менее дорогие заведения для среднего класса, а также простые фаст-фуды, предназначенные для наименее богатых слоев населения. Таким образом, охвачены все ценовые ниши. Наличие предприятий питания на все вкусы способствует тому, что на еду вне дома американцы расходуют в среднем до 15 % своего дохода[58].

Ресторанный бизнес в США также занимает лидирующие позиции в мире. В нем занято около 13 млн человек (индустрия общественного питания США обеспечивает работой около 9 % населения страны). Таким образом, ресторанный бизнес в США является крупнейшим работодателем, следующим после правительства.

Всего по стране насчитывается более 945 тыс. заведений общественного питания. К 2020 г. прогнозируется увеличение их числа до 1 млн. Например, в самом крупном городе США – Нью-Йорке – имеется более 35 тыс. предприятий общественного питания, из которых 17 тыс. ресторанов и 10 тыс. баров.

Следует отметить, что ресторанный бизнес показывал хорошие темпы роста в течение прошедших 15 лет даже несмотря на общий спад американской экономики в это время.

Наибольший показатель роста доходов и увеличения количества имеет рынок небольших ресторанов Quick&Casual. Их отличительными чертами являются высокие качество и уровень обслуживания, традиционность приготовления блюд, сочетающиеся с уменьшенным количеством позиций меню, более демократичные цены и внутреннее оформление. Эти рестораны представляют среднее звено между ресторанами фаст-фуда и дорогими. Таким образом, основным конкурентным преимуществом здесь является свежеприготовленная и качественная пища по невысоким ценам[60].

Получил широкое распространение франчайзинг, и сейчас более 15 % из ресторанов полного обслуживания пользуются чужими торговыми марками.

Лидируя по общему количеству ресторанов, США имеет также один из самых высоких показателей среди стран Европы и Северной Америки по числу ресторанов на тысячу жителей (Рисунок 2.1).

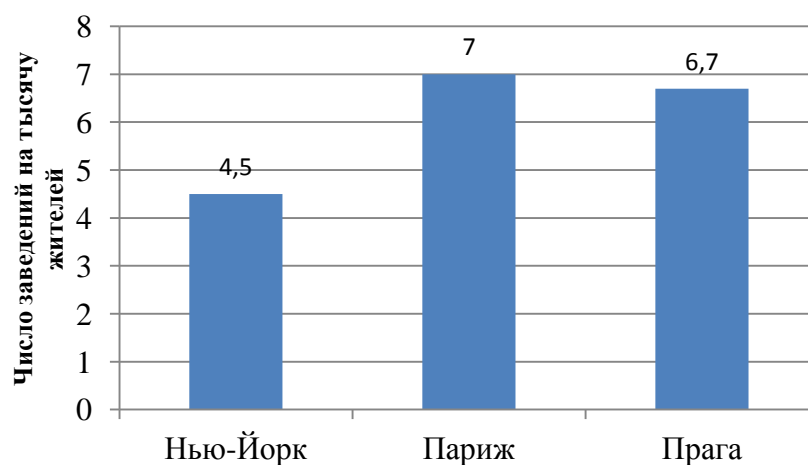


Рисунок 2.1 – Число заведений общественного питания на тысячу жителей

При этом в Париже и Праге количество ресторанов на тысячу жителей значительно превышает аналогичный показатель в Нью-Йорке. Однако следует учесть, что эти города являются не только крупными административными, но и туристическими центрами, посещаемыми большим количеством людей с высокими доходами, что значительно повышает спрос на ресторанные услуги.

На европейском рынке услуг питания два сектора занимают доминирующее положение – кейтеринговые компании и крупные брэнды предприятий быстрого обслуживания. На их долю приходится 60 % совокупных продаж ста крупнейших компаний. Более того, 46 компаний этих двух секторов имеют средний уровень продаж значительно выше среднего показателя остальных участников рейтинга (Рисунок 2.2).

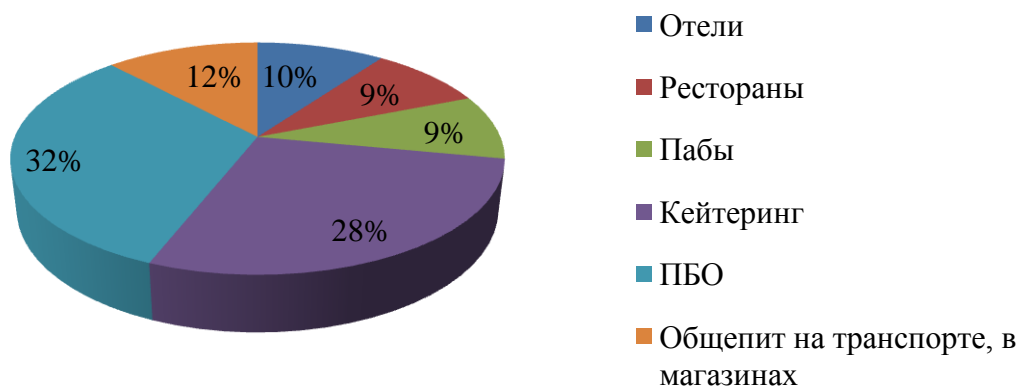


Рисунок 2.2 – Распределение оборота 100 крупнейших компаний Европы по видам услуг общественного питания

Кейтеринг главным образом сосредоточен в руках британских или французских компаний, тогда как группы, специализирующиеся на предоставлении услуг питания в туристическом секторе, преимущественно немецкие или швейцарские. Крупные сети предприятий быстрого обслуживания по большей части американского происхождения, а пабы – сфера безраздельного влияния британцев.

Такая концентрация компаний и стран говорит о том, что Европа не может считаться единым рынком с точки зрения общепита. Природу того или иного сектора в значительной мере определяют культурные барьеры, и европейские

компании сталкиваются с существенными трудностями, пытаясь экспортировать свои ресторанные концепции за пределы отдельно взятого государства[60].

В таблице 2.1 перечислены лидеры ресторанного рынка по основным странам.

Таблица 2.1 – Лидеры ресторанного рынка в развитых странах

Страна	Группа
США	McDonald's, Yum!, Burger King, Aramark, Starbucks.
Великобритания	Compass Group, Whitbread, Mitchells & Butlers, The Hilton Group, S & N Retail.
Франция	Sodexo Alliance, Elixior, Accor, Agapes, Servair.
Италия	Autogrill, Camst, Gruppo Onamo

В таблице 2.2 перечислены лидеры ресторанного рынка по секторам услуг питания. Крупнейшим является сектор ПБО, где несомненным лидером является McDonald's, который представлен в 118 странах мира и на долю которого приходится около 67 % дохода всех лидеров данного сегмента. Вторым лидером ресторанного европейского рынка является сектор кейтеринга: на совокупные общие продажи двух крупнейших операторов данного сектора (Compass и Sodexo) приходится 2/3 общей суммы продаж [61].

Таблица 2.2 – Лидеры ресторанного рынка по секторам услуг питания.

Сектор	Группа
ПБО	McDonald's, Yum! Brands, Burger King, Greggs, Quick
Питание на транспорте	Autogrill, SSP, Gate Gourmet, Tank & Rast, Whitbread, Agapes, SOK, The Restaurant Grp. Buffalo Grill, Accor, The Hilton Group, Best Western.
Отели	Marriott, Starwood, Mitchells & Butlers, Wetherspoon, Punch Taverns, Green King, Laurel Pub Corp.

Однако картина европейского рынка быстрого питания заметно отличается в разных странах. Рассмотрим развитие потребительских потребностей в фаст-фуде в разных странах.

В Италии более популярны заведения, предлагающие небольшие порции и быстрое обслуживание. Дело в том, что за последние 15 лет перерыв на обед в Италии сократился с 1 ч 53 мин до 30 мин. Самыми популярными стали

предложения еды «с собой», так называемые takeaway. Приняв это во внимание, в игру вступили многие крупные супермаркеты, предлагающие варианты перекуса на месте, на ходу или возможности взять еду с собой. Наблюдаются тенденции к новшествам и разнообразию в натуральной и здоровой кухне, предлагающей фруктовые соки, салаты и супы. Настоящий бум переживают итальянские бары (их около 140 тыс.) с меню в зависимости от времени дня – от специальных предложений на завтрак до аперитивов вечером. Моду на типично итальянские бары поддерживают многие крупные производители кофе.

Следует отметить, что McDonald's в Италии реструктурировал некоторые заведения и изменил дизайн многих ресторанов, так как в этой стране атмосфера в заведении играет чуть ли не решающую роль. Пришлось также сделать упор на качественную и гармоничную кухню – ввести в меню салаты и некоторые итальянские продукты.

В Великобритании очень популярны гамбургеры и сэндвичи, от них не отстают и кофе-шопы. В эпоху страхов, связанных с «бешеной говядиной», а также моды на здоровый образ жизни и питания McDonald's и BurgerKing ввели в свое предложение салаты и сэндвичи.

Немецкий фаст-фуд характеризует тяга к свежим продуктам, здоровому образу жизни, сбалансированному меню, например, свежевыжатые соки, салаты и молочные десерты. Популярны в питании и космополитичные концепции. Очень активен сектор пиццы с доставкой на дом. Ресторан McDonald's привлекает потребителя ценами, предлагая продукцию за 1 евро, а также разрабатывая специальную продукцию, например, «барбекю бургер» – беспрецедентный фаворит в мужской аудитории. Наиболее яркое развитие немецкие сети быстрого питания демонстрируют за границей: Mr.Cou в Саудовской Аравии, CafedelSol в Нидерландах, HalloPizza – в Австрии.

В Испании основные соперники гамбургера – разновидности «тапас» (заведения со средним чеком 11,5–12 евро, где клиент может присесть, поесть стоя или за барной стойкой), montadito или pincho. Если Мадрид отдает предпочтение дорогим ресторанам, то его основной антагонист Барселона

предпочитает традиционные брассерии с мясными блюдами и овощами а labrasa (Estik, Bazaar, Madrilia, Medina, TioPepe, theWok). Повышенный интерес испанцев вызывает испано-немецкая сеть IstanbulDonerKebab, предлагающая кебабы как вариацию этнической пищи. Помимо этого, появляются сети, предлагающие целую палитру сэндвичей для дома, например, Pans&Company или английские диетические сэндвичи –Rodilla.

Быстрый перекус во Франции – самая актуальная тенденция сегодняшнего дня. Фактор времени порой оказывается более важным, чем фактор стоимости блюда. Как альтернатива фаст-фуду активно выступают булочные, кулинарии и кафетерии на заправочных станциях. Чтобы выдержать конкуренцию, сети сэндвичей удерживают, а порой даже снижают цены, надеясь отыграть эти деньги на объемах продаж, при этом предлагая качественную и оригинальную продукцию. Большие статьи доходов поступают от продаж «с собой», очень популярных во Франции. Французский McDonald's запустил кампанию в защиту здорового образа жизни, борясь с ожирением и ратуя за гармоничное питание. Там с недавних пор к заказу прилагается информация об энергетической ценности и составе блюда, а также рекомендованная суточная норма потребления питательных веществ в зависимости от возраста человека.

До сих пор во Франции бессменно лидируют концепции средиземноморской кухни и кухня регионов. В отдельную тенденцию выделяется доступная авторская кухня или демократичные заведения известных шефов (YvesCamborde, KOODETA). Не отстают и этнические концепции, а также проекты, навеянные путешествиями, т. е. смешением вкусов, ароматов и культур – как в тарелке, так и в декоре (Wab, CasadelCampo). Особо можно выделить здоровую кухню Lood и заведения, основанные на монопродукте (RougeTomate, CultureBiere)[60].

В Западной Европе и США сегодня наиболее динамичный сегмент рынка общественного питания – это заведения типа Quick&Casual. Это нечто среднее между фаст-фудом (QuickService) и повседневным рестораном (CasualDining). На американском рынке ежегодный прирост Quick&Casual составляет 17 %, тогда как ресторанов – 4,9 %, а фаст-фудов только – 2,1 %.

Концепция Quick&Casual вобрала лучшее из фаст-фуда и ресторана. Она учла новые потребности и желания потребителей и на основе опыта и технологий, наработанных фаст-фудами, сформировала абсолютно новый подход к общественному питанию. Заведения Quick&Casual от обычных ресторанов переняли высокое качество и традиционность кулинарии: использование свежих полуфабрикатов и выпечки собственного приготовления, жесткое табу на замороженные полуфабрикаты уже готовых блюд, разогреваемые в микроволновках, плюс высокий уровень обслуживания официантами и дополнительный пакет услуг, например, бесплатная парковка, городской телефон, свежая пресса, еда на вынос, детский игровой зал, кейтеринг и др. Конечно, Quick&Casual имеет и определенные черты и фаст-фуда – меньшее количество позиций меню при более демократичных ценах, скромность интерьера на манер обычного городского кафе. Таким образом, в Quick&Casual клиент получает почти ресторанную еду, но дешевле и быстрее чем в традиционном ресторане.

Для открытия нового Quick&Casual, по сравнению с фаст-фудом или рестораном, можно обойтись меньшими начальными и оборотными средствами и персоналом.

Формат Quick&Casual очень удобен для продвижения в регионы. Это объясняется сравнительно низкими операционными расходами, простотой полуфабрикатов, а главное, такой ресторан может рассматриваться как место для достойного культурного отдыха.

В Италии по-прежнему отдают дань регионам и традициям. Итальянцы не любят удаляться от своих корней, посматривая на все новшества с подозрением. Подтверждением тому может служить успех группы Sebeto с заведениями Anima&Cozze или FratelliLaBuffala, снискавшими себе славу на поприще традиционной неаполитанской кухни. В стране slowfood фаст-фуд не пользуется особым вниманием, за исключением заведений, вдохновляющихся местными продуктами и традициями, как, например, laPiadineria, которая предлагает сэндвичи на основе старинных итальянских галет, или же Koporizza, где пицца принимает форму конуса. Другая модная тематика итальянского полуострова –

кофейни, основанные крупными промышленными кофейными марками – Segafredo, IllyCafe, Lavazza. Как правило, это современные заведения с модным дизайном и с небольшим набором горячих и холодных блюд. Не стареют также и trattorie с классическим набором пасты (LaTrattoriaGiovanniRana).

В Германии основной упор в ресторанах крупных немецких городов – таких, как Кельн, Франкфурт, Мюнхен, делают на здоровье, простоту, этнические влияния. Немцы любят путешествовать, не выходя из зала ресторана, что отражается и на специфике заведений[61].

Лейтмотивом во всех ресторанных концепциях проходит качественная кухня из свежих продуктов. Например, большим спросом пользуются сети фаст-фуд, предлагающие вегетарианскую кухню и свежевыжатые соки. Также концепции StopandSoup и Froots предлагают здоровую, гармоничную пищу на основе овощей и фруктов. Среди этнических преобладают восточная, индийская, латиноамериканская и даже монгольская кухни, обязательно с соответствующим кухне декором. Немцы любят и средиземноморские концепции.

Следует отметить, что европейские ресторанолюбия крайне сложно систематизировать. Так, каждая страна использует свой набор акцентов: этнические или средиземноморские влияния, восточная или западная кухни, опора на традиции или на современные тенденции, но все они не забывают о национальной специфике. Везде успешные концепции подразумевают оригинальность, гостеприимство и новизну.

Тенденции в питании – это в большей или меньшей степени стратегии для решения специфических диетологических проблем. Новые проблемы – результат социальных изменений – находят отражение в определенных продуктах, различных видах пищи и блюдах в меню ресторанов. В сложных, дифференцированных обществах – европейском и североамериканском – эти стратегии не менее сложны и дифференцированы. То есть то, что люди станут есть в будущем, определяется не одной, а множеством тенденций, одни из них подкрепляют и дополняют друг друга, другие же им диаметрально противоположны[19].

Можно выделить семь самых важных тенденций в питании:

1. Чувственная пища – жажда нового вкуса.
2. Хорошая «быстрая» пища – быстрое и полезное для здоровья удовольствие.
3. Пища для здоровья – новые возможности для клиентов, заботящихся о своем здоровье.
4. Этичная пища.
5. Аутентичная пища – тяга к ручной работе и оригинальности.
6. Пища без примесей – совершенно безопасная для аллергиков.
7. Пища для настроения – еда для управления эмоциями.

Кроме того, на сегодняшний день активно развивается такое направление, как «молекулярная кухня». «Молекулярная кухня», или молекулярная гастрономия, – направление исследований физико-химических процессов, которые происходят при приготовлении пищи. Она изучает механизмы, ответственные за преобразование ингредиентов во время кулинарной обработки пищи, а также социальные, художественные и технические составляющие кулинарных и гастрономических явлений в целом (с научной точки зрения). «Молекулярной кухней» называют модную тенденцию в кулинарии, обозначающую стремление готовить различные блюда с необычными свойствами и сочетаниями компонентов. Жидкий хлеб или мороженое из сельди, пельмени из прозрачного теста, зеленый чай, в котором «ложка стоит», или спагетти из холодца – все это можно отведать и в полной мере оценить на кухне поваров, которые работают по законам химии и физики.

«Молекулярная кухня» сегодня – самое популярное и модное направление гастрономии в Европе. Одно из главных условий развития такой кухни – наличие шеф-повара высочайшего класса. Секрет молекулярной технологии – пустить внутрь продукта как можно больше воздуха. Это помогает создавать почти невесомые блюда, которые имеют насыщенный, максимально раскрытый вкус. Клиент может с легкостью перепробовать полтора десятка позиций без особого вреда для здоровья. Сейчас это последнее слово в мире *haute cuisine*. По мнению

экспертов, через пару лет все это станет более доступным и постепенно спустится на средний уровень[57].

На сегодняшний день ресторанный бизнес во всем мире считается одним из наиболее быстро окупаемых направлений инвестирования. Так, сравнительно небольшие капитальные затраты на создание ресторана могут окупиться в течение 2–3 лет. В то же время, ресторанный бизнес является одним из наиболее рискованных, поскольку ошибка, допущенная лишь в одном из множества ключевых факторов успеха, может обусловить убыточность бизнеса в целом.

В соответствии с экспертными оценками, большинство неудач в сфере розничной торговли обусловлено организационно-экономическими факторами, среди которых выделяются следующие: потеря рынка, несостоятельность клиентуры, а также отсутствие личного опыта (некомпетентность или бессистемный подход к делу).

2.2 Анализ российского опыта развития ресторанного бизнеса

Темп жизни современного города все чаще склоняет людей к питанию «вне дома». Эта тенденция стала основой развития рынка кафе, баров и ресторанов.

В 2016 году оборот общественного питания – ключевой индикатор рынка, впервые за шесть лет показал отрицательный прирост, в последующие годы он продолжал снижаться. При этом, падение не было очень значительным: в целом по России, оборот в 2015 году к предыдущему году составил 95%, в 2016 – 97,3% (Рисунок 2.3).

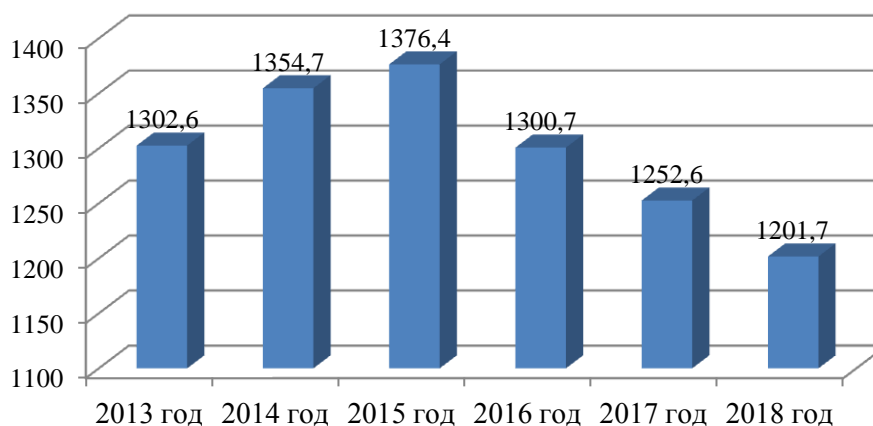


Рисунок 2.3 – Динамика объема рынка общественного питания в России в 2013 – 2018 годах, млрд. руб.

В 2015 году произошло одновременно два события, сильно повлиявших на рынок. Во-первых, цены начали быстро расти вслед за курсом доллара. Во-вторых, существенно снизился поток людей, посещающих заведения, многие гости предпочли войти в режим экономии. Большинство потребителей стало предпочитать походу в ресторан более экономичный вариант препровождения досуга: часто клиент ресторана заменяет на кафе, кафе на фастфуд или столовую, а то и вовсе перестает питаться вне дома. Трафик посетителей постоянно снижался с последнего квартала 2015 года. Так, в 2016-м году посещаемость ресторанов упала на 5 %, в 2017 году – на 3,5 %.

Эксперты отмечают, что регулярные посетители не стали полностью отказываться от посещений, а изменили стиль потребления – стали выбирать заведения попроще, платить поменьше, ходить пореже, реже рисковать, выбирая проверенные, хорошо известные заведения и блюда. Важный вывод: рестораны стали естественной привычкой, и потребитель не готов отказаться от них даже в условиях существенного падения своих доходов, предпочитая сэкономить на чем-нибудь другом.

Таким образом, изменение поведения посетителей в условиях стремительного роста себестоимости создало для бизнеса крайне сложные условия для развития. По данным Росстата индекс потребительской уверенности в 2018 г. достиг 30 %, снизившись по сравнению с 2017 годом на 6 % [63].

Самым пострадавшим сегментом в кризис стали рестораны формата *casualdining*. Число заведений среднего ценового сегмента сократилось более чем на 250 за год. По оценкам РБК.research, в России число ресторанов, кафе и баров в 2017 году впервые показало отрицательную динамику. Число закрытий превзошло число открытий новых ресторанов: снижение составило 0,3%.

В 2018 году на ресторанном рынке наметилось некоторое «просветление». Как показывают различные экономические исследования в области рынка общественного питания в России, потребители постепенно возвращаются в

рестораны и кафе. Те сети, которым удалось пережить кризис, сейчас активно развиваются и расширяются как в столице, так и в регионах.

На рисунке 2.4 представлена динамика количества ресторанов, кафе и баров в 2014 – 2018 годах.

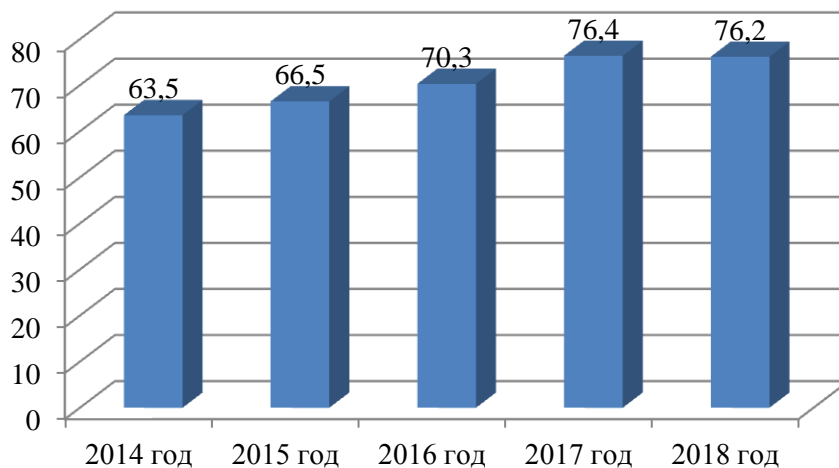


Рисунок 2.4 – Динамика количества ресторанов, кафе и баров в 2014 – 2018 годах, тыс. шт.

По данным Росстата, оборот ресторанов, кафе и баров вырос до 117,3 млрд рублей в июле 2018 года по сравнению с июлем 2017 года. Аналитики объясняют это улучшением макростатической обстановки и небольшим снижением инфляции. Многие россияне в 2018 году не уехали в отпуск за рубеж, соответственно, оставили часть средств в местных ресторанах и кафе. Между тем, в июле 2017 года, наблюдалось годовое падение на 3,7% [65].

По итогам прошедших двух лет, самой жизнеспособной моделью ведения бизнеса оказался франчайзинг. Основные тенденции в области общественного питания, заданные кризисом 2016-го года продолжают и сейчас: модель потребления стала более экономичной, самой большой популярностью продолжают пользоваться заведения формата «фастфуд», сформирована новая стратегия продвижения брендов посредством социальных медиа, отношение большинства предпринимателей к франчайзингу поменялось. Теперь данная бизнес-модель, доказав свою жизнеспособность в трудные времена, продолжает развиваться, распространяясь далеко за пределы рынка общественного питания.

Поскольку рынок ресторанов и кафе очень чувствителен к изменению уровня доходов людей, постепенное улучшение ситуации в сфере доходов повысит склонность к питанию вне дома.

Кризис породил несколько новых тенденций. Так, заказывать ресторанный еду на дом стали значительно чаще. Изменению потребительской модели способствовали сложившиеся экономические условия, когда клиент не желает отказываться от качественного ресторанного питания, но и переплачивать не хочет.

При всем этом ниша остается малоосвоенной и от этого еще более перспективной. На данный момент услугу доставки предоставляют лишь 47 % сетей, при этом в 2016 доля еды на вынос составила 18 % от всего оборота рынка общепита.

Доля затрат в целом по России на питание вне дома остается на низком уровне и составляет всего 3,6 %, для сравнения – в Москве этот показатель в четыре раза выше. В то же время американцы тратят на рестораны и кафе около 47 % бюджета, отведенного на питание, а значит, по мнению экспертов, рынку есть куда расти.

Каждый ресторан сейчас стремится предлагать разнообразное меню, но эксперты предполагают, что цены будут демократичными, ведь чтобы бизнес жил – его необходимо подстраивать под требования потребителя. В то же время элитный сегмент вовсе не пострадал от проблем экономики, поэтому у него главные задачи – уникальный концепт, безупречная кухня и дизайн помещений.

Меньше всего в современных условиях рискуют демократичные заведения, рассчитанные на средний класс населения. Сегодня рынок и так уже перенасыщен различными фуд-кортами быстрого питания, но и позволить себе дорогие рестораны россияне тоже пока не могут.

Поэтому, по мнению экспертов, успех ждет недорогие и небольшие, но изысканные кафе. Самый безопасный способ организации ресторанного бизнеса на сегодняшний момент – это заведения франчайзингового типа. Даже банки

кредиты открывают гораздо охотнее, если речь идет о франшизе. Пока этот способ открытия предприятия является самым бюджетным и наименее затратным.

В таблице 2.3 представлены варианты концепций ресторанов для привлечения и удержания клиентов, используемые сегодня в России[64].

Таблица 2.3 – Современные концепции ресторанов в России

Концепция ресторана	Описание
Рестораны «здоровой кухни»	Такой ресторан – альтернатива вредному фастфуду. «Культ здоровой пищи» все больше завоевывает сердца посетителей кафе и ресторанов на фоне актуальной проблемы плохой экологии, давления городской среды и переизбытка фастфудов в крупных городах. Люди хотят поесть не только вкусно, но и полезно. Тенденция стала востребованной и нашла своих поклонников в нашей стране. Это направление в общепите базируется на медленном употреблении здоровой и вкусной пищи, а также воспитании чувства эстетики вкуса у посетителей. При приготовлении блюд используется минимальная обработка продуктов и ингредиентов. В меню представлены все больше блюда из овощей и фруктов. Как итог, за последнее время разительно увеличилось количество суп-баров, салат-баров и, конечно, выросло число заведений для вегетарианцев.
Ресторан с кухней-витриной	За последний год в Европе стал популярным формат «openkitchen», когда посетители могут наблюдать за процессом приготовления, оценивать качество продуктов и уровень мастерства повара. Когда клиенты видят весь рабочий процесс изнутри, они не сомневаются в свежести продуктов и качестве работы персонала. К тому же, ожидание в ресторане проходит гораздо интереснее, чем просто вид из окна или экран телевизора.
Ресторан с блюдами из местных продуктов	Локальные продукты — отличная альтернатива импортным аналогам. Если раньше рестораторы редко смотрели в сторону местных фермеров, то сейчас пришло их время. С учетом неподъемных цен, ранее завышенные расценки локальных производителей смотрятся сейчас, как крайне выгодное сотрудничество.
Рестораны национальной и региональной кухни	Во многих городах России открываются рестораны национальной и местной кухни в довольно интересных интерпретациях: кофейня, паб, кондитерская и фастфуд. Самое время открывать небольшие семейные, душевные рестораны с вкусной едой. Из-за конкуренции и повышения аренды, с рынка постепенно уходят модные «дизайнерские» рестораны, на которых делали имена дизайнеры интерьеров, а не повара.
Вейп-бары	Это довольно новая тенденция уже активно распространилась на Западе, и сейчас понемногу захватывает страны СНГ. Чаще всего заведения для вейперов делаются в связке: бары и кафе для курения электронных сигарет. Главный плюс подобных заведений – свободная зона для курильщиков. Сейчас большинство заведений отказалось от подобных зон из-за принятых законов о вреде курения. Из-за этого такие бары пользуются еще большей популярностью.

В условиях экономического кризиса и заметного роста конкуренции на рынке общественного питания, все больше компаний уделяют внимания роли социальных медиа, как канала продвижения. В эпоху развития современных технологий и роста потребительских требований к уровню сервиса, любое заведение должно иметь свой сайт. А в условиях ограниченного бюджета на рекламу, спрос повышается за счет групп и страниц в социальных сетях.

Так, по последним исследованиям, 39 % россиян просматривают сайты ресторанов перед их посещением. После посещения заведений общепита около 16 % опрошенных делятся положительными отзывами о них в социальных медиа, а 12 % рассказывают о негативном опыте. Это позволяет другим пользователям сформировать определенное мнение о заведении, а самими рестораторам получить «фидбек».

Общий экономический прогноз по мнению экспертов Центробанка, МВФ, ЕБРР и некоторых других, обещает России небольшой рост в пределах 0,5–1,2 % в зависимости от различных факторов влияния[65].

Небольшой рост – отличный фактор влияния на потребление, особенно если он будет широко освещен и даже самые далекие от экономики граждане получают свой заряд бодрости и уверенности в завтрашнем дне.

При стабилизации экономики те средства, которые население не тратило из опасения ухудшения ситуации, в первую очередь идут в потребление, проявляясь особенно активно в первые полгода-год. Поэтому в ближайшее время можно ожидать рост потребления, который активно разделит и общественное питание.

В настоящий момент, вероятно, можно наблюдать аккумуляцию отложенного спроса на ресторанные услуги и другие развлечения. Кризис и, соответственно, неуверенность в будущем заставляет людей снижать траты, даже в тех случаях, если падение доходов не критически важно для выживания. Так накапливается усталость от происходящего – от необходимости ужиматься в расходах и постоянно беспокоиться. Это означает, что при малейшем относительно достоверном намеке на исправление ситуации, этот «резерв»

выйдет на рынок в виде повышенного потребления. Очевидно, что рестораны обязательно освоят часть средств, которые люди готовы будут потратить на различные излишества, которых лишали себя во время острой фазы кризиса.

Важнейший вопрос игроков ресторанного рынка заключается в том, когда же можно будет ожидать возвращения рынка к докризисным показателям. Очевидно, что рынок общепита завязан на потребителей, точнее, на уровень их дохода. Поэтому возврата можно ожидать только при восстановлении этих показателей, которые пока не демонстрируют слишком активного роста.

Важно также обратить внимание на структуру рынка. Если доходы потребителей не растут, то меняется сама структура рынка, перераспределяясь в пользу сегментов с невысоким средним чеком. А поскольку ближайшие несколько лет почти наверняка будут годами очень вялого роста, то число недорогих кафе, в первую очередь в сегменте самообслуживания будет увеличиваться. Это, в свою очередь приведет к повышению качества демократичного общепита. Поскольку он будет одним из немногих, где будет жизнь, а входной порог не очень высокий, то можно ожидать очень быстрого роста конкуренции. Соответственно, потребуются каким-то образом выделяться, предлагать новые услуги, форматы, дизайн и обслуживание.

По мнению РБК.research, в условиях отсутствия каких-либо серьезных экономических потрясений, темпы развития должны возрасти на уровне 6–8 %, а в 2020 году возможно полное восстановление рынка. Главными катализаторами рынка станут восстановление потребительской уверенности, рост доходов домохозяйств, а также нарастающий темп жизни населения, «навязывающий» культуру питания «вне дома»[63].

В период кризиса с российского рынка стали уходить целыми брендами. Так, за последние два года из ассортимента кафе и ресторанов пропали такие сети как Марукамэ, и Pretzelmaker. Не стало Wendy's, GreatAmericanCookies и Quiznos. Как отмечают участники исследования рынка фаст-фуда в России, отрасль после изменений стала более демократичной. Даже в условиях агрессивной рекламы потребитель активно уходит на экономичный формат питания. Как результат,

основной приток клиентов стал испытывать именно фаст-фуд. Основной концепцией российского потребителя стал подход к более быстрой, дешевой и вкусной еде.

Отмечается, что в отрасли неуверенно чувствуют себя одиночные предприятия. Вместе с тем, сетевые компании опять же стали набирать обороты. Дополнительным катализатором развития одинаковых по своей структуре и меню кафе стало появление франшиз. Проверенный и устойчивый бизнес в едином формате стал появляться во многих российских регионах. Клубные карты и агрессивная система бонусов окончательно перестроили отношение российского потребителя к качеству и формату еды.

Сокращение числа предприятий отрасли общественного питания одновременно является следствием кризиса и показателем увеличения емкости рынка. Весьма перспективным в этом отношении остается ресторанный бизнес. Что касается компаний общественного питания, особенную роль в их продвижении играет размещение. Открытие новых точек в местах с высокой пропускной способностью заметно увеличивает поток клиентов. Проводя анализ рынка баров, многие аналитики отмечают эффективность продвижения бизнеса в социальных сетях. Именно там сегодня находится потенциальный потребитель. В группах и новостных колонках стало легче и проще заполнять свои планы на вечер [64].

Во многом благодаря франчайзингу, в России стало увеличиваться количество успешных заведений. Работая по готовой бизнес модели, предприятия интересны и клиентам, и владельцам компаний. Количество проектов, запущенных по российским и иностранным франшизам, в России достигает свыше 8500. Исходя из общего количества точек приготовления еды, доля сетевых ресторанов уже превышает 50 процентов.

На рисунке 2.5 представлена структура российской отрасли общественного питания на конец 2018 года.

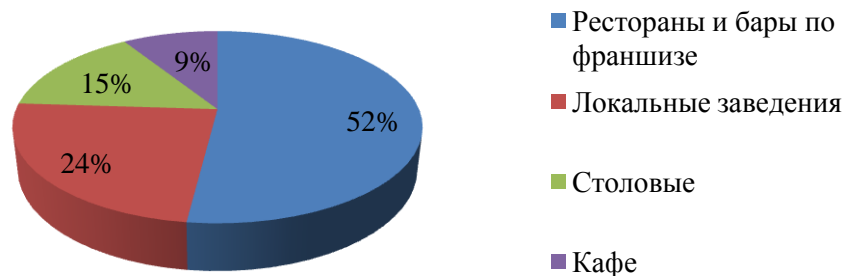


Рисунок 2.5 – Структура российской отрасли общественного питания на конец 2018 года

Общие прогнозы аналитиков сводятся к тому, что в ближайшие 50 лет российский рынок будет насыщен минимум в два раза.

Такая экономическая модель как франшиза, довольно хорошо прижилась на российском рынке. Активная экспансия международных сетевых проектов позволили доказать на практике устойчивость подобных проектов во время кризиса. К тому же сами владельцы предприятий общественного питания отмечают быструю окупаемость вложений, минимальные затраты на рекламу и продвижение, большое количество готовых эффективных инструментов, технологий приготовления и прочего.

Проведенный анализ рынка общепита по итогам 2018 года показывает явную тенденцию российских предпринимателей по выходу из кризиса. В отрасль возвращаются прежние предприятия, она активно насыщается стойкими к санкциям и переменам предпочтений клиентов ресторанами. Франчайзинг, как экономическая модель, представляет безусловный интерес. Владельцы получают готовый бизнес продукт, в котором уже проведена максимальная оптимизация затрат, исключены издержки. Потребитель, в свою очередь получает проверенный временем бренд, который может посетить в любом городе, не опасаясь за качество или чрезмерно высокий чек продукции.

Рынок общественного питания в России до сих пор не насыщен, по сравнению с такими крупными игроками, как США и Канада. В мае 2018 года доля затрат на питание «на улице» не превышала 11 %, тогда как в США и Канаде эти показатели составляют 47 % и 39 %. По прогнозам аналитиков, объем

российского рынка в ближайшие 50 лет должен приблизиться к аналогичным показателям.

Поэтому перспективы развития ресторанного бизнеса в России есть. Важным условием их реализации, однако, должно стать умение предпринимателей адаптироваться к новым условиям сложившейся экономики. Те, кто проявят гибкость и способность внедрения новых технологий, принципов работы и обслуживания клиентов, смогут с легкостью этот период миновать. Тяжелее всех придется так называемым статусным заведениям, которым очень тяжело понизить планку и предложить своим VIP-клиентам бюджетный вариант питания.

2.3 Анализ конкурентоспособности ООО«Микс»

В настоящее время сфера ресторанного обслуживания в Челябинске набирает обороты развития с каждым годом – растет число заведений, совершенствуются формы банкетного обслуживания, разрабатываются уникальные концепции заведений. Все это способствует обострению конкуренции не только в сфере обслуживания торжеств, но и в целом в ресторанном бизнесе. Все предприятия общественного питания в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в заведении, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении и одновременно сохраняя свои рыночные позиции приумножать свои доходы.

По оценке Росстата на начало 2019 года количество объектов общественного питания в городе Челябинске составило 922 единицы, что на 48 единиц больше чем в январе 2018 г. В связи с этим выросло количество посадочных мест с 51 996 до 55214 единиц за рассматриваемый период. Оборот рынка общепита заметно вырос, динамика заметна и в розничной торговле, сообщают в свежем отчете южноуральские статистики. Но вместе с тем резко подскочили цены на товары и услуги. В Челябинской области денежный оборот в сфере общественного питания в июле 2018 г. составил 1,67 млрд руб., следует из отчета Челябинскстата о

социально-экономическом положении региона. Эксперты отмечают, что объем оборота на 8,3 % больше, чем в июле 2017 г.

Пополнение городских сетей общественного питания новыми заведениями, рост оборота общественного питания, повышение качества обслуживания и расширение ценового предложения – все это свидетельствует о стабилизации ресторанного бизнеса[29].

Одним из таких новых заведений общественного питания, открывшихся в г. Челябинске является кафе «Микс».

ООО «Микс» зарегистрирована по адресу: город Челябинск, ул.Плеханова, д.1а. Генеральный Директор – Радченко Д.В. Основным видом экономической деятельности является «деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания». Также ООО «Микс» работает еще по 23 направлениям. Размер уставного капитала 10 000 рублей.

Кафе «Микс» – это приятное заведение с оригинальным оформлением зала, в котором представлено поистине огромное разнообразие блюд самых разных стран, от бразильских кушаний до японской кухни, возможность насладиться кальяном и мясом на гриле, а также множество развлекательных возможностей.

Интерьер кафе сочетает романтичность с игривостью, современные черты с классикой, и такой контраст играет в пользу заведения. В просторном зале, где пол выложен нескользящей плиткой, а стены выкрашены в нежно-персиковый цвет и украшены картинами с сухими растениями и цветами, можно и просто обедать, и развлекаться. Контраст между нежными оттенками, мебелью из массива дерева и тяжелыми темными портьерами делает кафе «Микс» полностью соответствующим своему названию.

В меню кафе представлены бразильские, итальянские, русские, кавказские и японские блюда, а также кушанья других стран, менее распространенные в России. Любители суши, пиццы, бразильских десертов, шашлыка и супов – для каждого гостя здесь предложат лучшие кушанья по традиционным, а также авторским рецептам. В винной карте перечислены самые известные изготовители виски, коньяков, водки и других крепких напитков.

В кафе «Микс» можно замечательно провести творческий вечер, тематическую вечеринку или необычную свадьбу, а также просто прийти на дружескую встречу с кальяном, свежими мясными блюдами и разливным пивом. Днем тут можно попробовать бизнес-ланч, а в любое время доступна еда, приготовленная на мангале или гриле.

Кафе отлично подходит для всех типов мероприятий, от одиночных до групповых.

Кафе «Микс» позиционируют себя как идеальное кафе для банкетов:

- вкусно готовят;
- предлагают помощь в выборе ведущего;
- разрешено приносить свой алкоголь;
- организация музыкального сопровождения: ди-джей, певцы и певицы, музыканты;
- профессиональный фотограф;
- украшение зала.

Таким образом, в кафе «Микс» есть все возможности для проведения свадеб и банкетов.

В результате анализа ресторанного рынка г. Челябинска были определены основные конкуренты кафе «Микс» – кафе «Крисс», кафе «People», кафе «Panini», кафе «Баклажан». В качестве основных аргументов при выборе конкурентов являлись наличие банкетного зала, разнообразное меню, высокий спрос, положительные отзывы.

Для оценки конкурентоспособности рассматриваемого предприятия можно использовать методику расчета сводного показателя конкурентоспособности, согласно которой сводным показателем является отношение произведения значения i -го критерия и его весомости к общему количеству рассматриваемых критериев.

Критерии конкурентоспособности были отобраны и оценены: посетителями исследуемых заведений; управляющими ресторанов; случайными прохожими на улице; уполномоченными лицами департамента потребительского рынка

Администрации города Челябинска; специалистами отдела маркетинговых исследований предприятий общественного питания во время преддипломной практики.

Было предложено ответить на вопросы анкеты и оценить по 5-ти балльной шкале 10 критериев конкурентоспособности кафе. Результаты экспертной оценки критериев конкурентоспособности выбранных заведений представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Результаты экспертной оценки критериев конкурентоспособности кафе

Критерий оценки	Средняя оценка критерия по 5 балльной шкале				
	«Микс»	«Крисс»	«People»	«Panini»	«Баклажан»
Местоположение	5	4	4	3	5
Качество обслуживания	5	5	5	4	5
Средний чек банкета на 1 чел.	4	4	4	3	5
Количество посадочных мест	4	5	4	4	3
Режим работы	4	3	4	5	5
Меню, кухня	5	5	4	4	3
Интерьер	4	5	5	4	4
Парковочная зона	5	5	3	5	4
Известность, репутация	5	5	4	4	3
Дополнительные услуги	4	5	5	4	4

По результатам балльной оценки невозможно дать комплексную оценку конкурентоспособности кафе без учета значимости, весомости каждого критерия. Для того чтобы сравнить на сколько конкурентоспособно кафе «Микс» среди основных конкурентов (выбранного как заведение – эталон), примем значения его оценок за «эталон», а так же определим экспертным путем весомость каждого критерия оценки (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Характеристика весомости критериев и значения эталонных оценок конкурентоспособности заведений

Критерий оценки конкурентоспособности	Параметры критерия	
	Оценка заведения-эталона	Весомость критерия
Местоположение	5	0,07
Качество обслуживания	5	0,15
Средний чек банкета на 1 чел.	4	0,10
Количество посадочных мест	4	0,05

Режим работы	4	0,09
Меню, кухня	5	0,17
Интерьер	4	0,10
Парковочная зона	5	0,06
Известность, репутация	5	0,11
Дополнительные услуги	4	0,10

Сравнивая относительно «эталона» значения оценок каждого конкурента в разрезе критериев получаем индексы конкурентоспособности каждого заведения (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Индексы конкурентоспособности рассматриваемых кафе

Критерий оценки	Оценка критерия относительно заведения-эталона				
	«Микс»	«Крисс»	«People»	«Panini»	«Баклажан»
Местоположение	1,00	0,80	0,80	0,60	1,00
Качество обслуживания	1,00	1,00	1,00	0,80	1,00
Средний чек банкета на 1 чел.	1,00	1,00	1,00	0,75	1,25
Количество посадочных мест	1,00	1,25	1,00	1,00	0,75
Режим работы	1,00	0,75	1,00	1,25	1,25
Меню, кухня	1,00	1,00	0,80	0,80	0,60
Интерьер	1,00	1,25	1,25	1,00	1,00
Парковочная зона	1,00	1,00	0,60	1,00	0,80
Известность, репутация	1,00	1,00	0,80	0,80	0,60
Дополнительные услуги	1,00	1,25	1,25	1,00	1,00

На основании расчетных индексов конкурентоспособности и показателей весомости определяем сводный показатель конкурентоспособности каждого кафе в отдельности (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Сводные показатель конкурентоспособности рассматриваемых заведений

Критерий оценки	«Микс»	«Крисс»	«People»	«Panini»	«Баклажан»
Сводный показатель конкурентоспособности	1,000	1,026	0,956	0,884	0,911

Оценка и анализ показал, что ближайшими конкурентами из рассмотренных заведений по отношению к кафе «Микс» являются «Крисс», «People», «Баклажан». Чтобы предприятие общественного питания считалось успешным,

необходимо учитывать все факторы, влияющие на его конкурентную позицию. В целом «Микс» обладает достаточно высоким, но не абсолютным уровнем конкурентоспособности в сфере общественного питания. Для выявления слабых сторон необходимо проанализировать каждый фактор конкурентоспособности в соответствии с его значимостью и возможностью изменения (Рисунок 2.6).

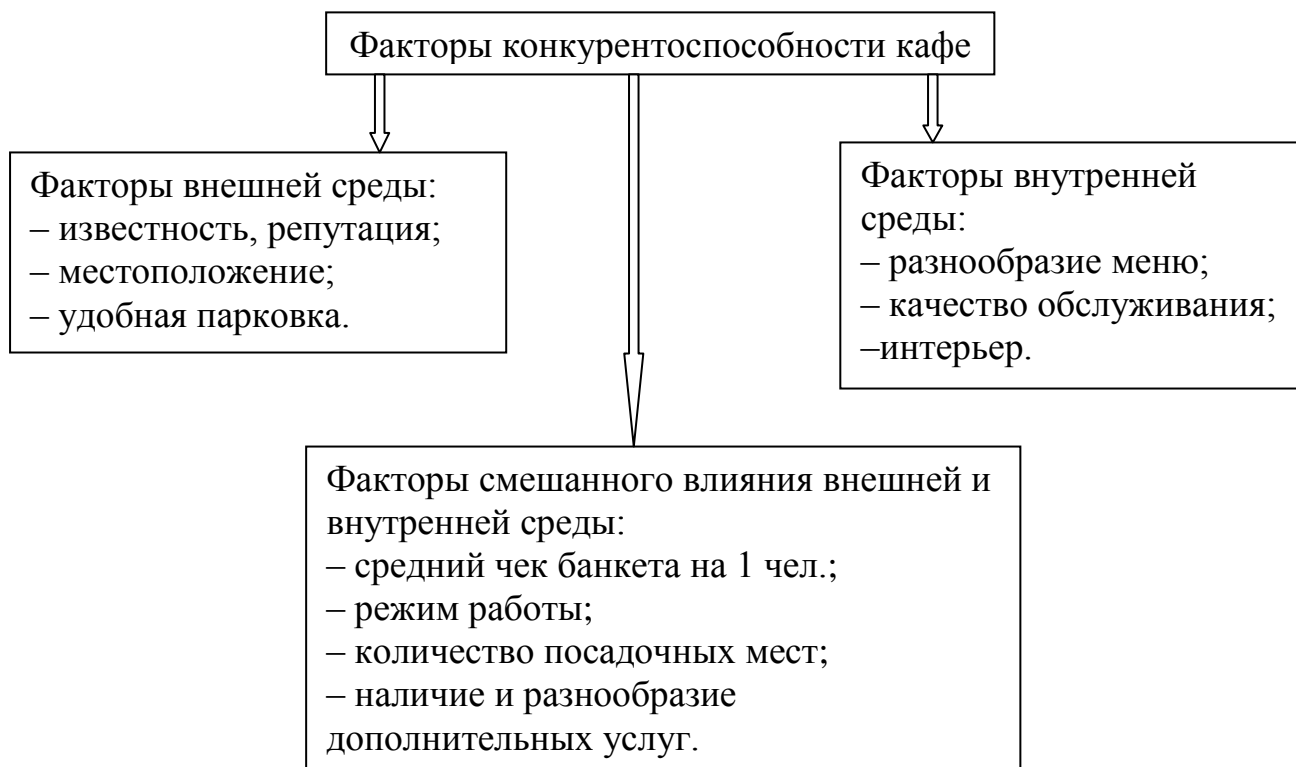


Рисунок 2.6 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность кафе

Наиболее значимыми критериями являются: качество обслуживания; средний чек банкета на 1 чел.; меню, кухня; интерьер; известность, репутация; дополнительные услуги. Рассматриваемому предприятию следует делать основной упор на них.

Конкурентоспособность любого предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать составляющими конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов: технико-экономические; коммерческие; нормативно-правовые [56].

К технико-экономическим факторам обычно относят: качество продукции и обслуживания, продажную цену и затраты на потребление продукции или услуги. Эти компоненты в основном зависят от производительности поваров и

интенсивности труда обслуживающего персонала, издержек производства, уникальности продукции и пр.

Коммерческие факторы чаще всего определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают: конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением на банкетные услуги, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную услугу); предоставляемый сервис (наличие дополнительных услуг и условия их предоставления, качество обслуживания); рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса); имидж фирмы (популярность бренда, репутация заведения, компании) [56].

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности услуги на данном рынке, а также правовые нормы. В случае несоответствия товара и услуги действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства они не могут быть проданы на данном рынке. Достаточно высокая конкурентоспособность заведения является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях [55].

Обобщая проведенный анализ, можно сделать вывод, что лидерство на рынке общественного питания дает возможность кафе:

- быть полезными гостям в любой момент их жизни и в любом районе города;
- обеспечивать персоналу кафе достойное вознаграждение, возможности роста и социальные гарантии;
- выстраивать систему взаимовыгодного и длительного партнерства с поставщиками и клиентами;
- зарабатывать достойную прибыль и инвестировать в развитие бизнеса.

На сегодняшний момент рынку ресторанных услуг присуща высокая степень конкуренции между заведениями, т.к. на нем всегда есть возможность для относительно быстрого проникновения новых предприятий и вывода нового продукта. Конкурентоспособность кафе и ресторана определяется многими

факторами и условиями, среди которых главными являются особенности концепции самого заведения и услуг, которые оно предоставляет и степень лояльности потребителей.

Резервы повышения конкурентоспособности кафе кроются в неиспользованных возможностях заведения по сокращению или оптимизации затрат живого и овеществленного труда и в максимальном использовании всего комплекса условий деятельности в конкретном сегменте с целью повышения конкурентоспособности, и в конечном счете, прибыльности предприятия. Процесс преобразования потенциальных возможностей улучшения конкурентного положения в реальные конкурентные преимущества и составляет содержание использования этих резервов. Конкурентная ситуация на рынке общественного питания развивается с высокой долей динамизма, поэтому у заведений этой сферы существует необходимость в оперативном отслеживании конкурентных изменений на рынке на систематической основе. Только в данных условиях заведение сможет правильно дать оценку своим возможностям и преимуществам конкурентов, а также определить эффективную стратегию поведения, которая будет в первую очередь направлена на создание и поддержание собственного конкурентного преимущества [35].

Проведенный анализ и оценка конкурентоспособности кафе «Микс» и его конкурентов позволил выявить направления и резервы повышения конкурентоспособности заведения. На рисунке 2.7 представлен многоугольник конкурентоспособности для каждого рассматриваемого заведения.

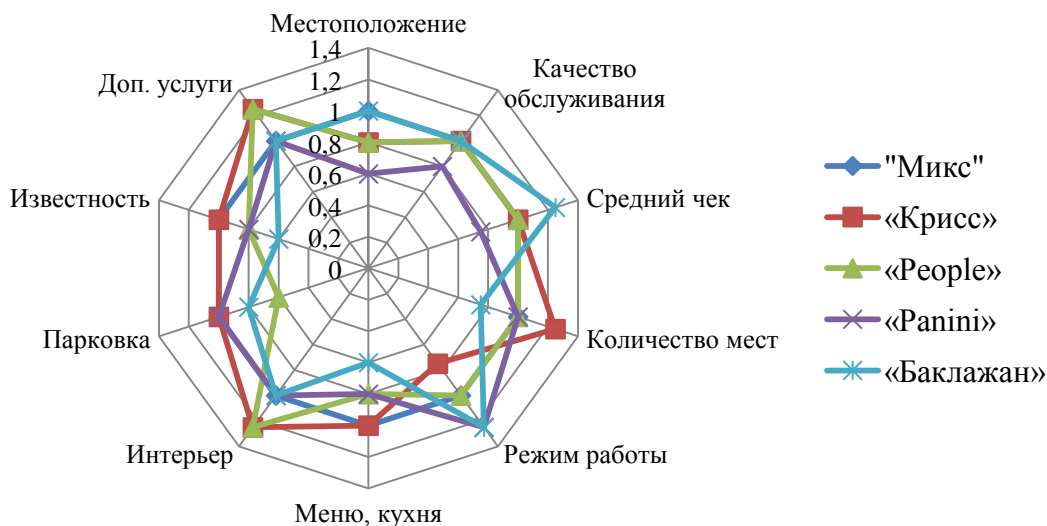


Рисунок 2.7 – Многоугольники конкурентоспособности кафе «Микс» и его конкурентов

Из диаграммы видно, что конкурентного преимущества, относительно других заведений, кафе «Микс» можно добиться в следующих направлениях: качество обслуживания; количество посадочных мест; средний чек банкета на 1 человека; интерьер; известность и репутация; дополнительные услуги.

В основном, резервы повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания кроются в использовании ценовых и неценовых факторах, представленных на рисунке 2.8.

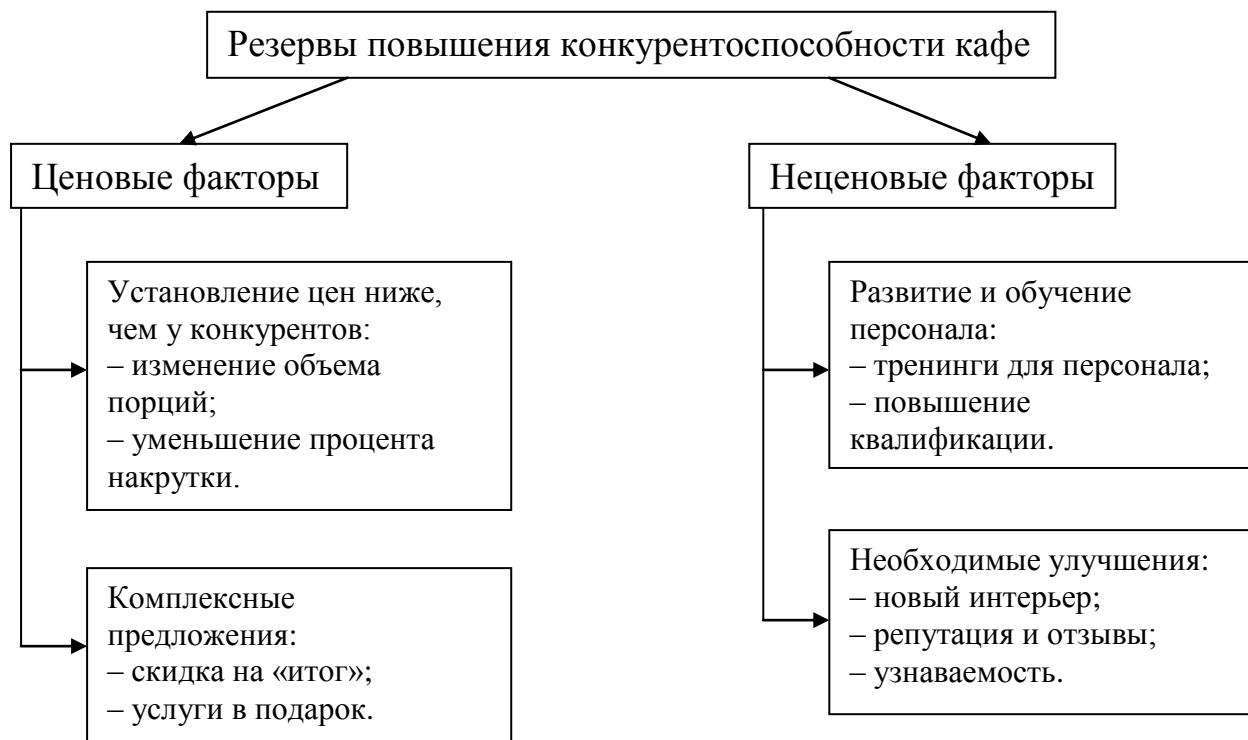


Рисунок 2.8 – Резервы повышения конкурентоспособности кафе

Ценовая конкуренция в сфере обслуживания формируется на основе изменения цены услуги на 1 чел. Устанавливая более низкую цену в расчете на одного гостя банкета или общую – в расчете на весь контингент торжества, заведение приобретает возможность укрепить свои позиции по сравнению с конкурентами.

Главным элементом варианта неценовой конкуренции является конкуренция, основанная на качестве предоставляемых основных и дополнительных услуг [38].

Повышая качество обслуживания и удерживая цену на уровне ближайших конкурентов, кафе получает значительные конкурентные преимущества, наличие которых позволяет ему занять лидирующее положение на рынке, увеличить число гостей и размер занимаемой рыночной доли. Заметим, что, как правило, повышение качества обслуживания может не требовать существенных инвестиционных вложений [22].

Таким образом, использование более квалифицированного персонала может рассматриваться как повышение качества предоставляемых услуг. Это потребует дополнительных затрат, но их величина, как правило, значительно ниже чем величина ожидаемого эффекта. С увеличением числа открывающихся кафе и ресторанов, расширяется разнообразие гастрономических предложений и соответственно, требование потребителя в качественном обслуживании тоже растут.

Наиболее эффективным орудием неценовой конкуренции всегда была реклама, сегодня ее роль возросла многократно. С помощью рекламы заведения сферы общественного питания не только доносят до потребителей информацию о предоставляемых услугах, но и формируют доверие к своей товарной, ценовой политике, стремясь создать положительный образ ресторана [41].

Укрепить свои позиции в конкурентной среде общественного питания можно не только с помощью цены и качества, но и с помощью имиджа предприятия. В условиях развитого, быстрорастущего рынка, когда на нем очень много услуг, близких или аналогичных по цене и качеству, характер конкуренции тяготеет к

использованию преимуществ, предоставляемых имиджем предприятия, то есть тех социально-психологических характеристик, которые формируют благоприятное общественное восприятие заведения. Понятие имиджа услуги и её производителя приобретает на рынке ресторанных услуг особое, первостепенное значение. Устойчивый имидж выступает как стимул к первоначальному выбору услуги, основной мотив к предпочтению услуги перед конкурентами.

Имидж, таким образом, рассматривается как важнейший фактор укрепления конкурентных позиций ресторана, обеспечивающий его преимущества и способность к активной конкурентной борьбе.

Выводы по второму разделу

Лидирующие позиции на мировом рынке ресторанного бизнеса занимает Европа, которая по праву считается родиной современных предприятий питания, а также законодательницей мировых тенденций ресторанного бизнеса. Именно европейский ресторанный бизнес является наиболее стабильным в мире, что бесспорно делает его примером для подражания, опытным «старшим братом» на международном ресторанном рынке.

Проведенный анализ российского рынка общепита по итогам 2018 года показывает явную тенденцию российских предпринимателей по выходу из кризиса. В отрасль возвращаются прежние предприятия, она активно насыщается стойкими к санкциям и переменам предпочтений клиентов ресторанами. Франчайзинг, как экономическая модель, все больше представляет интерес.

Рынок общественного питания в России до сих пор не насыщен, по сравнению с такими крупными игроками, как США и Канада. Поэтому перспективы развития ресторанного бизнеса в России есть. Важным условием их реализации, однако, должно стать умение предпринимателей адаптироваться к новым условиям сложившейся экономики.

В результате анализа ресторанного рынка г. Челябинска были определены основные конкуренты кафе «Микс» – кафе «Крисс», кафе «People», кафе «Panini», кафе «Баклажан». В качестве основных аргументов при выборе конкурентов являлись наличие банкетного зала, разнообразное меню, высокий спрос, положительные отзывы.

Оценка и анализ показал, что в целом кафе «Микс» обладает достаточно высоким, но не абсолютным уровнем конкурентоспособности в сфере общественного питания. Проведенный анализ позволил выявить направления и резервы повышения конкурентоспособности заведения: качество обслуживания; количество посадочных мест; средний чек банкета на 1 человека; интерьер; известность и репутация; дополнительные услуги.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МИКС»

3.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Микс»

ООО «Микс» зарегистрирована по адресу: город Челябинск, ул. Плеханова, д.1а. Генеральный Директор – Радченко Д.В. Основным видом экономической деятельности является «деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания». Также ООО «Микс» работает еще по 23 направлениям. Размер уставного капитала 10 000 рублей.

Миссия кафе «Микс» заключается в удовлетворении нужд и потребностей клиентов в качественном питании и отдыхе. Максимальное количество внимания клиенту – основополагающая задача предприятия. Предоставление приятного и комфортного пребывания в кафе, высокий уровень качественного обслуживания, полезные и вкусные блюда, все это факторы, обеспечивающие кафе «Микс» продолжительную работу на рынке общественного питания города Челябинска.

Зал кафе рассчитан на 50 посадочных мест, обслуживание осуществляется официантами. Режим работы ежедневно с 10.00 – 23.00, без перерыва и выходных.

Кафе «Микс» является предприятием с полным производственным циклом, на котором выполняются все стадии технологического процесса приготовления пищи, организуются универсальные рабочие места. Кафе изготавливает и реализует разнообразные горячие и холодные блюда, кулинарные изделия, горячие и прохладительные напитки. Продукция реализуется и потребляется непосредственно в кафе, а также возможна продажа «на вынос».

Для создания уютной обстановки, которая способствует полноценному отдыху гостей, организовано музыкальное сопровождение. Обслуживание посетителей в зале осуществляют официанты. Оплата продукции производится как за наличный расчет, так и за безналичный, по счету предъявленному гостю.

На предприятии ООО «Микс» присутствует линейно-функциональная организационная структура управления. Схематично она представлена на рисунке 3.1.

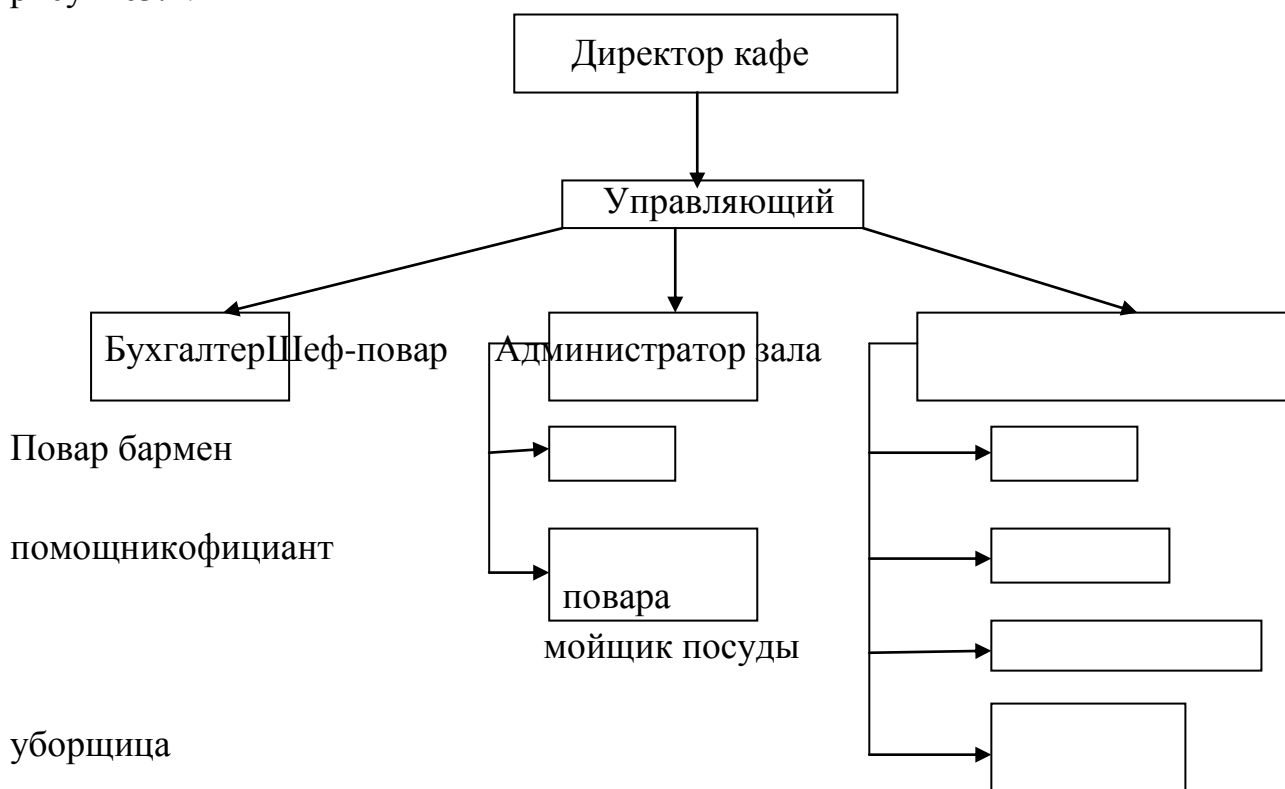


Рисунок 3.1 – Организационная структура управления кафе ООО «Микс»

Суть функциональной организованной структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый руководитель или исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов деятельности. Общее руководство кафе

осуществляется директором. Функциональные обязанности всех сотрудников кафе регламентируются должностными инструкциями, которые утверждаются директором.

Количество сотрудников в ООО «Микс» составляет 22 человека. Заработная плата персонала рассчитывается оклад+проценты от выполненной работы.

Для проведения финансового анализа организации ООО «Микс» необходимо его бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. Сравнительный баланс позволяет объединить в одной таблице показатели горизонтального и вертикального анализа и сформировать первоначальное представление о деятельности предприятия, выявить изменения в составе имущества предприятия и их источниках, установить взаимосвязи между показателями структуры баланса, динамики баланса, структурной динамики баланса. В таблице 3.1 представлен сравнительный аналитический баланс ООО «Микс».

Таблица 3.1 – Сравнительный аналитический баланс, тыс.руб.

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютное изменение	
				2017	2018
Активы					
1. Имущество	102	60	139	-42	79
1.1. Имобилизованные активы, F _{ИММ}	0	0	0	0	0
1.2. Оборотные (мобильные) активы, М	102	60	139	-42	79
1.2.1. Запасы, Z	60	11	12	-49	1
1.2.2. Дебиторская задолженность, Ra	0	0	0	0	0
1.2.3. Свободные денежные средства, Д	42	49	127	7	78
Пассивы					
1. Источники имущества	102	60	139	-42	79
1.1. Собственный капитал, ИС	73	36	89	-37	53
1.2. Заемный капитал, ЗК	89	43	106	-46	63
1.2.1. Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0
1.2.2. Краткосрочные займы и кредиты	0	0	0	0	0
1.2.3. Кредиторская задолженность	89	43	106	-46	63

Основное место в структуре оборотных активов занимают денежные средства и запасы на общую сумму 139 тыс.руб. Основное место в структуре источников имущества занимает заемный капитал на общую сумму 106 тыс.руб. Заемный капитал организации превышает собственный на 17 тыс. руб. или на 12,23 %. За отчетный период структура мобильных активов изменилась не существенно.

Данные таблицы показывают, что за отчетный период активы организации выросли на 79 тыс. руб. или на 131,67%, в том числе за счет увеличения объема оборотных (мобильных) активов на 79 тыс.руб.

За отчетный период структура заемного капитала изменилась не существенно. Прирост заемного капитала был связан в первую очередь с увеличением стоимости кредиторской задолженности на 63 тыс.руб. Так как прирост источников произошел преимущественно за счет собственных средств, то повышение мобильности имущества носит стабильный характер.

В целом, по общей оценке финансового состояния исследуемой организации можно отметить, что она усиливает свою финансовую независимость, так как доля собственного капитала повышена на 4,03 %, при снижении заемного капитала на эту же величину.

Таким образом, доля мобильных активов в структуре имущества предприятия занимает 100 %. Следовательно, сформирована более мобильная структура активов, что улучшает финансовое состояние предприятия, так как способствует ускорению оборачиваемости оборотных средств; основным источником формирования имущества предприятия выступает собственный капитал; темп роста собственного капитала превышает темп роста заемного капитала, что положительно влияет на финансовое положение организации.

Ликвидность (текущая платежеспособность) – одна из важнейших характеристик финансового состояния организации, определяющая возможность своевременно оплачивать счета и фактически является одним из показателей банкротства. Результаты анализа ликвидности важны с точки зрения как внутренних, так и внешних пользователей информации об организации. Расчет коэффициентов ликвидности представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Коэффициенты ликвидности

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2016	2017	2018	2017	2018	
Общий показатель ликвидности	0,560	1,129	1,191	0,569	0,062	не менее 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,471	1,139	1,198	0,668	0,058	0,2 и более
Коэффициент срочной	0,471	1,139	1,198	0,668	0,058	не менее 1.

ликвидности						Допустимое значение 0,7-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	1,146	1,395	1,311	0,249	-0,084	не менее 2,0

Соответствующим норме оказался коэффициент абсолютной ликвидности (1,198 при норме 0,2). За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0,058. Соответствующим норме оказался коэффициент быстрой ликвидности (1,198 при норме 1). Таким образом, если организация получит деньги от дебиторов, то на конец периода она сможет расплатиться по всем своим долгам. За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0,058.

Коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Вместе с тем, показатель все же находится на уровне, превышающем единицу, что указывает на то, что в течение операционного цикла организация имеет возможность погасить свои краткосрочные обязательства.

Финансовая устойчивость может быть оценена с помощью относительных показателей – коэффициентов, характеризующих степень независимости организации от внешних источников финансирования. Анализ финансовой устойчивости ООО «Микс» представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2016	2017	2018	2017	2018	
Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств	1,2160	3,272	7,416	2,056	4,144	более 1. Оптимально 0.6 – 0.8
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, $K_{З/С}$	1,2190	1,194	1,191	-0,024	-0,003	меньше 1; отрицательная динамика
Коэффициент автономии (финансовой независимости), K_A	0,7150	0,600	0,640	-0,116	0,040	0.5 и более (оптимальное 0.6-0.7)
Коэффициент маневренности, K_M	1,0000	1,000	1,000	0000	0000	Оптимальное значение 0.2-0.5
Коэффициент финансовой	0,7150	0,600	0,640	-0,116	0,040	0.8-0.9

устойчивости, K_u						
Коэффициент концентрации заемного капитала, K_k	0,8720	0,716	0,762	-0,156	0,045	0.5 и менее
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, K_{oc}	0,7150	0,600	0,640	-0,116	0,040	0.1 и более
Обобщающий коэффициент финансовой устойчивости	2,5359	2,437	2,479	-0,098	0,042	

Полученные результаты позволяют увидеть, что исследуемая организация характеризуется достаточно высокой независимостью от внешних источников финансирования, коэффициент автономии организации по состоянию на отчетную дату составил 0,64 (доля собственных средств в общей величине источников финансирования на конец отчетного периода составляет 64%). Полученное значение свидетельствует об оптимальном балансе собственного и заемного капитала. Другими словами данный показатель свидетельствует о хорошем финансовом положении. О достаточно устойчивом финансовом состоянии свидетельствует тот факт, что на конец периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 64% собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов. Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств выше нормативного значения, т.е. организация не зависит от заемных источников средств при формировании своих оборотных активов.

Коэффициент финансового левериджа равен 1,191. Это означает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится 1,19 руб. заемных средств. Спад показателя в динамике свидетельствует об ослаблении зависимости организации от внешних инвесторов и кредиторов, т.е. о некотором усилении финансовой устойчивости. Уровень финансовой устойчивости в анализируемой организации повышен на 1,75%.

Основные технико-экономические показатели за 3 года работы ООО «Микс» представлены в таблицах 3.4.

Таблица 3.4 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Микс», 2016–2018 гг.

Наименование показателя	Величина показателя		
	2016	2017	2018
Товарооборот, тыс. руб.	29892,0	33865,0	42996,8
Себестоимость, тыс. руб.	21 791,8	25159,5	33 432,5
Товарооборачиваемость, обороты	9,0	8,2	8,3
Прибыль, тыс. руб.	8100,2	8 705,5	9564,3
Среднесписочная численность работающих, чел.	20,0	21,0	22,0
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	1864,8	4164,3	5376,2
Среднемесячная заработная плата 1-го работающего, руб.	7770,0	16525,0	20364,5

Показатели за 2016 год значительно отличаются от показателей за 2017 и 2018 годы, так как организация начала работать с июля 2015 г. и только набирала оборот в 2016 г.

Структура денежной выручки ООО «Микс» представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5– Объем и структура денежной выручки ООО «Микс», 2016–2018 гг.

Статья дохода	2016		2017		2018	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	руб.	%
Бар	6277,3	21,0	5998,2	17,0	9606,6	23,0
Кухня	23614,7	79,0	27866,8	83,0	33390,2	77,0
Итого:	29892,0	100,0	033865,0	100,0	42996,8	100

За последние три года объем и структура денежной выручки ООО «Микс» менялась. Однако большую долю всегда составляет выручка кухни. На основе анализа основных технико-экономических показателей, можно сделать вывод, что в целом ООО «Микс» является прибыльным предприятием. Характеристика ООО «Микс» с точки зрения масштабов производства, уровня специализации, комбинирования, масштабов производства можно назвать средним в малом бизнесе.

Таким образом, проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Микс» можно сделать вывод, что на протяжении всего рассматриваемого периода наблюдается увеличение всех показателей. Предприятие набирает обороты, увеличивает выручку, развивается.

3.2 Маркетинговое обоснование повышения конкурентоспособности ООО «Микс» путем совершенствования обслуживания потребителей

Проведенный анализ конкурентоспособности кафе «Микс» показал, что формирование направлений улучшения конкурентного положения заведения ресторанного бизнеса необходимо строить исходя из потребительских предпочтений и путем воздействия на них. Главной влияющей силой на конкурентоспособность предприятия являются именно потребители, следовательно, именно на них будут направлены основные усилия в целях повышения конкурентоспособности заведения. Запросы посетителей становятся выше, причем не только к качеству еды, но и тому, в какой обстановке она подается, есть ли сопутствующая атрибутика, насколько обучен персонал и так далее.

Для оценки сильных и слабых сторон кафе «Микс», а также возможностей и угроз рыночной среды был проведен SWOT-анализ данного предприятия, представленный в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – SWOT-анализ кафе «Микс»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) дальнейшее расширение деятельности; 2) увеличение возможной загрузки; 3) расширения ассортимента кухни и развлекательных услуг; 4) дополнительная прибыль от кейтеринга; 5) повышение качества обслуживания. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) активизация деятельности конкурентов; 2) нестабильность ситуации в экономике и снижение покупательской способности клиентов; 3) изменение налогового законодательства; 4) изменение потребностей потенциальных клиентов.
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) заведения в новом стиле привлечет внимание на рынке; 2) удобное расположение; 3) изысканный интерьер, эксклюзивная мебель, современная техника; 	<ul style="list-style-type: none"> - если организовать хорошую рекламу, то кафе позволит привлечь достаточно клиентов; - новые развлекательные программы, разнообразие блюд будут стимулировать развитие предприятия; - расположение в густонаселенном районе города будет способствовать 	<ul style="list-style-type: none"> - интересный интерьер, эксклюзивная мебель и новое оборудование позволят снизить вероятность усиления конкуренции; - планируется, что предприятие может получать гарантированную долю прибыли за счет лояльных клиентов.

4) хорошая кухня и разнообразное меню; 5) доступные цены по сравнению с конкурентами.	привлечению новых клиентов; - выездное обслуживание привлечет новых клиентов.	
Слабые стороны 1) отсутствие фирменного стиля; 2) небольшая парковка.	- активная политика стимулирования сбыта повлияет на «раскрутку» кафе.	- отсутствие фирменного стиля и низкая известность кафе могут повлиять на прибыль предприятия.

Проведенный SWOT-анализ позволяет сделать вывод, что выявленные возможности кафе в сочетании с сильными сторонами могут привлечь новых клиентов, как следствие повысится его конкурентоспособность и увеличится прибыль компании.

Сочетание изысканного интерьера, хорошей кухни с большим выбором блюд, квалифицированного персонала, внедрение новых услуг способно сделать кафе «Микс» одним из популярных заведений в своем сегменте, способного удовлетворить запросы потенциальных потребителей и даже заинтересовать для посещения те группы потребителей, которые не рассматриваются как потенциальные. Кафе такого формата должны сочетать изысканность (дизайн интерьера, цветовую гамму, посуду, внешний вид обслуживающего персонала), приятную атмосферу и качественное обслуживание, стать таким место отдыха, куда посетители хотели бы возвращаться вновь и вновь.

К преимуществам данного предприятия перед другими кафе, можно отнести следующие факторы:

- 1) расположение в густонаселенном спальном районе города;
- 2) приемлемые, демократичные цены;
- 3) фактор новизны, то есть привлечение интереса потребителей к вновь открывшемуся заведению;
- 4) уютный, обновленный интерьер;
- 5) возможность аренды всего зала кафе.

Для разработки предложений по повышению конкурентоспособности кафе «Микс» необходимо рассмотреть и проанализировать основные потребности

клиентов, требования предъявляемые к предприятию общественного питания, а также определить основополагающие конкурентные преимущества кафе.

В качестве информационной базы, для определения мнения посетителей кафе «Микс» был выбран опрос, инструментом которого являлись традиционные анкеты, предлагаемые посетителям кафе (Приложение А). Использование опроса имеет определенные преимущества, т.к.:

- дает общую представительную картину;
- отсутствие интервьюера формирует у респондента ощущение большей анонимности;
- широкий охват аудитории;
- простота и быстрота проведения;
- низкая стоимость.

Кроме того, опрос может быть проведен официантами, что позволяет получать данные не только о текущем поведении посетителя, но и о его поведении в прошлом и намерениях в будущем. Результаты проведенного анкетирования были распределены по нескольким критериям. Всего в опросе приняли участие 100 респондентов, разной возрастной категории. На рисунке 3.2 представлена диаграмма с результатами, отражающими общее впечатление посетителей.

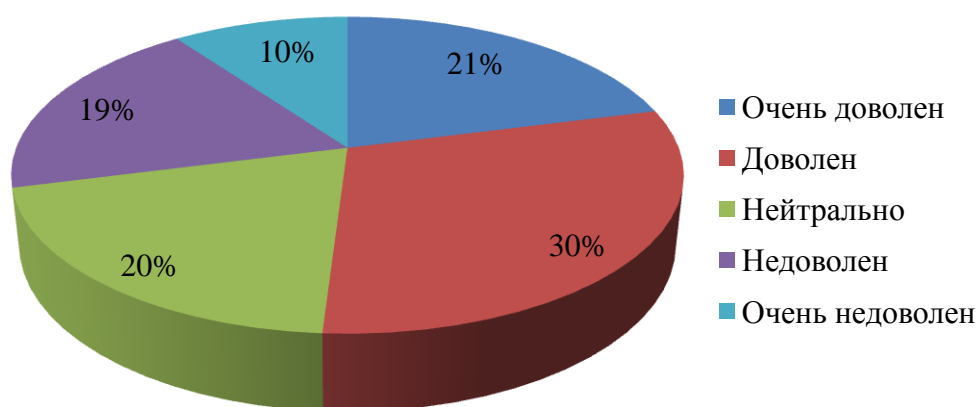


Рисунок 3.2 – Диаграмма общего впечатления от кафе

По результатам опроса видно, что 21 % клиентов полностью довольны работой кафе. 19 % опрошенных отметили негативное отношение к кафе.

Распределение результатов имеет не очень широкий диапазон значений, это говорит о недостаточной заинтересованности посетителей и средней позиции предприятия общественного питания.

Для изучения потребностей клиентов и выявления оценочных показателей, целесообразно использовать метод сравнения деятельности кафе с другими предприятиями общественного питания, работающими в этом же сегменте.

Следующим критерием оценки, было выделено качество предлагаемых блюд. Анализ данного критерия происходил в совокупности таких статей, как вкусовые качества блюд, свежесть продуктов, температурный режим пищи, достаточность и широта ассортимента предлагаемых блюд. Результаты представлены на рисунке 3.3.

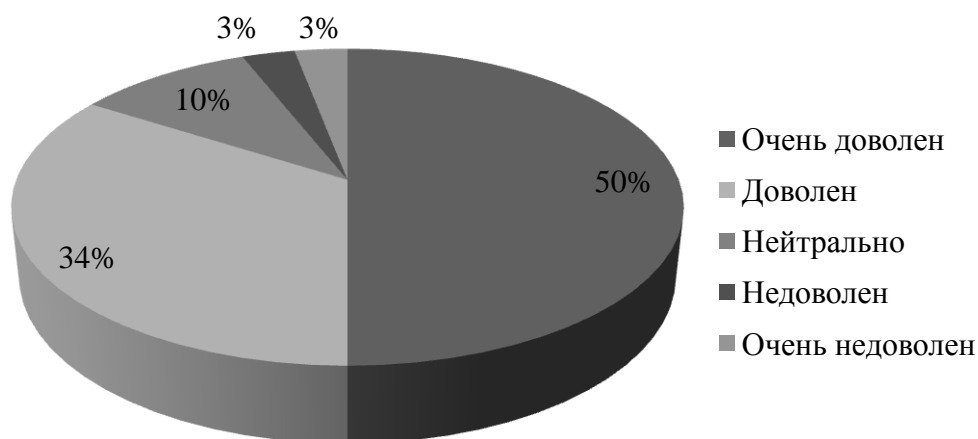


Рисунок 3.3 – Диаграмма качества реализуемых блюд

Каждому критерию соответствовала балльная оценка от 5 баллов до 1 балла. Таким образом, опрос показала, что полностью довольны продукцией кафе ООО «Микс» 50 % опрошенных, на 47 % меньше пришлось варианту ответа «очень недоволен», его значение составило 3 %. Это говорит, о том, что качество блюд устраивает большинство посетителей, и они готовы и дальше посещать кафе, основываясь на этом факте.

Но для успешного функционирования предприятия и дальнейшего его развития недостаточно высокого качества блюд, необходимо обратить внимание и проанализировать дополнительный сервис и услуги, предоставляемые кафе. К

ним можно отнести, такие как предоставление дополнительных скидок, банкетное обслуживание, доставку пищи по городу, а также к этой категории были отнесены музыкальное сопровождение и интерьер кафе. Результаты нашли свое отражение в рисунке 3.4.

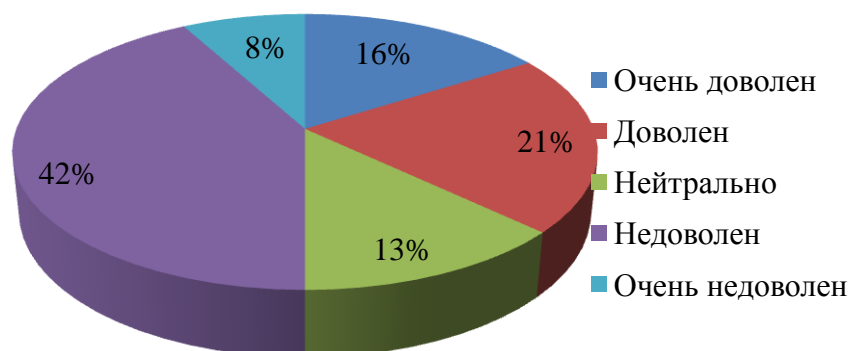


Рисунок 3.4 – Диаграмма уровня и наличия дополнительного сервиса

Таким образом, данные показали, что ответы потребителей находятся на очень низком уровне. Так, ответ «недоволен» дали 42 % респондентов, тогда как довольных и очень довольных наличием и уровнем дополнительных услуг, оказалось в совокупности только 37 % опрошенных. Такие показатели, свидетельствуют о необходимости принятия соответствующих мер, направленных на устранение выявленных недостатков. Игнорирование которых, уже в краткосрочной перспективе может отрицательно сказаться на уровне работы предприятия, а именно повлечет снижение востребованности кафе у клиентов.

Далее был проведен опрос о возможности введения новых дополнительных услуг. Был составлен список новых услуг, из которых можно было выбрать наиболее интересный для клиента. Результаты представлены на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Диаграмма введения новых дополнительных услуг

По результатам опроса видно, что 25 % клиентов из предлагаемого списка выбрало выездное обслуживание, 20 % – проведение различных кулинарных мастер-классов. Это еще раз подчеркивает качество предлагаемых блюд и отличную работу повара. Живая музыка и караоке также были популярны при выборе новых дополнительных услуг. Такие услуги как продажа цветов, вызов такси, детская комната и тематические вечеринки не очень интересны посетителям кафе «Микс». Введение дополнительных услуг в кафе позволит компании привлечь новых клиентов.

Последним вопросом в разработанной анкете был о качестве обслуживания в кафе. Было важно понять, остались ли довольны клиенты работой официантов. Диаграмма с результатами представлена на рисунке 3.6.

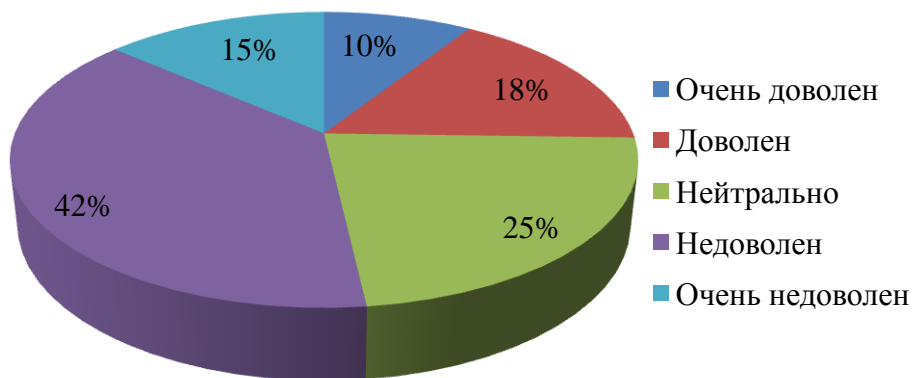


Рисунок 3.6 – Диаграмма о качестве обслуживания

Результаты опросы показали, что большинство клиентов остались недовольны обслуживанием официантов. При этом на вопрос, что не понравилось в обслуживании, посетители отмечали медленную работу официанта, не сразу принесли меню, долго ждали счет, отсутствие рекомендаций при выборе блюд. Следует отметить, что подобные комментарии при ответе о качестве обслуживания поступали от посетителей в периоды заполненности заведения. Руководству кафе следует принять меры при подборе обслуживающего персонала, а также внедрении обучения, т.к. официанты больше всего контактируют с посетителями кафе, от их работы зависит, придет ли клиент снова и порекомендует ли данное заведение своим знакомым.

Таким образом, проанализировав основные потребности и требования клиентов, можно сделать вывод, что в целом посетители кафе «Микс» довольны данным заведением, качеством предлагаемых блюд. Однако, были отмечены замечания в предоставлении дополнительных услуг и обслуживании. Основываясь на данных опроса можно разработать рекомендации для улучшения деятельности кафе и повышения его конкурентоспособности.

Качество обслуживания посетителей зависит от множества факторов, таких как: квалификация персонала, культура обслуживания потребителей, внешний вид здания, дизайн, интерьер помещения, наличие комплекса дополнительных услуг для посетителей.

Повышение качества обслуживания посетителей в конечном итоге отразится на эффективности хозяйственной деятельности кафе «Микс», приведет к росту прибыли предприятия за счет увеличения количества посетителей. Качество обслуживания посетителей тесно связано с культурой обслуживания, которая определяется через поведение персонала, знающего как действовать в любой ситуации и что от него ожидают клиенты и руководство, а также тем, что высокая культура делает всех работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своему предприятию.

Для реализации направлений по повышению эффективности хозяйственной деятельности кафе «Микс» через улучшение качества обслуживания необходимы следующие мероприятия:

- 1) повышение квалификации обслуживающего персонала кафе;
- 2) совершенствование интерьера кафе (приобретение и установка дополнительных осветительных приборов, декоративных штор);
- 3) внедрение новой услуги – выездное обслуживание;
- 4) проведение кулинарных мастер-классов;
- 5) проведение рекламной кампании;
- б) заключение договоров с руководителями близлежащих предприятий на обеспечение горячим питанием офисных сотрудников.

При подборе персонала предприятий сферы сервиса особое внимание должно уделяться качественной характеристике сотрудников, поэтому руководство кафе должно заботиться о формировании коллектива, профессиональной подготовке и повышении квалификации работников. Необходимо с целью повышения профессиональной подготовки квалификации персонала кафе направить официантов на курсы по повышению квалификации. Это позволит обслуживающему персоналу найти индивидуальный подход к потребителю, что является важной профессиональной чертой обслуживающего персонала. Установление контакта с посетителем начинается с умения персонала по его внешнему виду, манерам, тону угадать его характер.

Следовательно, для обеспечения повышения качества обслуживания в кафе «Микс» необходим комплексный подход и четкая постановка задач:

- периодическое повышение квалификации персонала сотрудников кафе;
- выделение денежных средств для осуществления мероприятий;
- реализация запланированных мероприятий.

Следующее направление проекта мероприятий связано с совершенствованием интерьера кафе «Микс». Для этого необходимо установить дополнительные кондиционеры, освещение сделать более мягким и установить дополнительные осветительные приборы.

Внедрение дополнительных услуг является также необходимым условием повышения конкурентоспособности кафе. В результате проведенного опроса было выявлено, что выездное обслуживание будет пользоваться спросом у клиентов кафе.

Кейтеринг – это возможность заказа еды на определенное и довольно большое количество гостей, а следовательно, возможность заработать много и сразу.

Главное, что получает ресторан, занимаясь таким видом деятельности, – это большие, нежели в традиционном формате, объемы обслуживания и продаж. Вместо обслуживания одного частного клиента, гостя заведения принимает заказ и обслуживает на выезде несколько десятков, сотен, а иногда и тысяч гостей, которых обслужить на собственной территории было бы возможно только за несколько дней, а то и месяцев. В случае обслуживания мероприятия организация осуществляет один акт продажи и работает с одним заказчиком (корпоративным или частным), а обслуживает гораздо большее количество гостей мероприятия, в то время как количество покупателей и потребителей услуги в традиционном ресторане разнится гораздо меньше. Ведущие профильные кейтеринг-службы обслуживают до 500 и более мероприятий в год.

При продаже услуг выездного ресторанного обслуживания появляется возможность продажи дополнительных продуктов и услуг большого разнообразия и объема. Алкогольные и безалкогольные напитки, аренда места проведения мероприятия, оформительские услуги (оформление столов и площадки), организация развлекательных программ, предоставление в аренду дополнительного оборудования (светового, звукового, презентационного и др.) и мебели, транспорт для гостей мероприятия и т. д. – все это, естественно, становится источником дополнительной прибыли компании.

С целью привлечения клиентов, и для того чтобы лучше ознакомить своих посетителей с блюдами кафе предлагается организовать интересные и познавательные мастер-классы по приготовлению блюд. Такое мероприятие может быть увлекательным не только для взрослых, но и для детей, поэтому в

последнее время у многих вызывает большой интерес. Для кафе это является отличным способом яркого пиара и неплохого заработка.

Мастер-классы могут иметь самые различные форматы. А проводить их рекомендуется в утренние часы, когда посетителей в кафе не настолько много, чтобы повар мог отвлекаться на его проведение без ущерба для посетителей.

Кулинарные мастер-классы – формат, неизвестный в России ещё несколько лет назад, сегодня стремительно набирает популярность у самой широкой аудитории. Они востребованы как у домохозяек, которым умение качественно и разнообразно готовить просто необходимо, так и у людей, в чью повседневную рутину готовка не входит – в этом случае кулинарный мастер-класс рассматривается как досуг или возможность освоить приготовление какого-то любимого блюда.

Главное преимущество очного обучения кулинарии – это возможность готовить под руководством профессионала. Квалификация мастера – один из ключевых элементов успеха мастер-класса.

Форматы проведения мастер-классов могут быть следующими:

1) показательный мастер-класс от повара на открытой кухне с привлечением журналистов и рекламодателей;

2) приготовление блюд с участием частных лиц за определенную плату по предварительному согласованию с желающими – например, после обсуждения в интернете;

3) регулярные мастер-классы выходного дня;

4) проведение занятий по заявкам для группы – корпоративных работников, подруг, мужской компании, членов одной семьи и т.п.;

5) обучение в рамках детского праздничного мероприятия.

В любом случае приготовление не должно занимать больше 2 часов, потому что для участников это будет слишком утомительно, да и вряд ли они смогут запомнить все нюансы. Для мастер-классов не следует выбирать слишком сложные блюда.

Внедрение услуги кулинарный мастер-класс также будет приносить дополнительный доход кафе «Микс», учитывая положительные отзывы о качестве приготовляемых блюд, а также повысит его конкурентоспособность.

Для проведения рекламной кампании целесообразно воспользоваться такими инструментами, как реклама в СМИ, на радио, каталоги, брошюры, листовки, интернет. Перечисленные виды рекламы характеризуются достаточно высокой эффективностью. При этом, предлагается применить инновационный подход к рекламе: предлагается простую модульную рекламу в журнал не ставить, потому что агрессивный маркетинг может раздражать потребителей. Вместо этого предлагается писать качественные тексты, которые заинтересуют читателей, и одновременно будут продвигать услуги кафе, а также формировать потребности клиентов, но не напрямую, а косвенно. Таким примером может стать не только сообщение о возможности изготовить блюда на заказ, но и предлагаемый читателям рецепт блюда, либо советы врачей о здоровом образе жизни. При этом данная реклама может доносить до аудитории куда более подробную информацию, чем в обычном рекламном модуле, и не вызывать при этом у читателя негативных эмоций, которые часто возникают при агрессивном маркетинге с помощью прямой рекламы.

Также в рекламную кампанию предлагается включить почтовую рассылку по микрорайону для коммерческих предприятий, в котором находится исследуемое предприятие. Наполнение в почтовой рассылке также предлагается формировать не в виде рекламы, а в виде напечатанных статей, красиво и красочно оформленных на бумаге хорошего качества. Предпочтительный вид – брошюра.

Сроки проведения рекламы – 2019 год. Основной целью рекламы является увеличение доли рынка. Для достижения цели будут использованы печатные издания, ресурсы телевидения (бегущая строка), система скидок.

Для увеличения информирования среди новых клиентов о возможности сделать заказ на блюда по телефону или Интернет, предлагается запустить бегущую строку по телевидению.

В настоящее время для ООО «Микс» необходимы следующие виды рекламы:

– имидж-реклама. Она поможет ознакомить потенциальных пользователей с услугами, с их назначением, а также с направлениями деятельности, с теми преимуществами, которые получает покупатель, обращаясь в кафе, создать благоприятное впечатление и закрепить в сознании широкого круга людей положительный образ услуг;

– стимулирующая реклама. Направлена на стимулирование, поощрение потребностей потребителей. Данный вид рекламы необходимо адресовать как можно точнее своим потребителям, которые пользуются услугами заказа блюд. В ней важно подчеркнуть преимущества предоставляемых услуг по сравнению с услугами, которые предоставляют конкуренты. Например, ООО «Микс» может делать акцент на удобное расположение, часы работы, выгодные условия оплаты, качество обслуживания, доставку до потребителя, то есть все свои возможные плюсы;

– поддерживающая реклама (реклама стабильности). В ней можно использовать какие-либо достижения ООО «Микс».

Также рекомендуется заключить договоры с коммерческими предприятиями на обслуживание горячим питанием. Это будет дополнительная статья доходов, а также привлечет новых клиентов.

В таблице 3.7 представлен ожидаемый результат от внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 3.7 – Ожидаемый результат от предложенных мероприятий

Мероприятие	Результат
Повышение квалификации персонала	Улучшение обслуживания посетителей
Совершенствование интерьера кафе	Увеличение лояльности потребителей
Увеличение режима работы	Увеличение пропускной способности
Проведение рекламной кампании	Продвижение своих услуг на рынке, повышение имиджа предприятия
Внедрение дополнительных услуг	Привлечение новых клиентов
Заключение договоров с офисными предприятиями на обслуживание сотрудников горячим питанием	Повышение объемов продаж

Таким образом, использование неценовых факторов повышения качества обслуживания в кафе «Микс» будет способствовать росту эффективности деятельности. Грамотное управление, использование маркетинговых инструментов позволят предприятию в сжатые сроки повысить уровень посещаемости, внедрить новые услуги, а также повысить уровень конкурентоспособности предприятия. Реализация представленных мероприятий по повышению конкурентоспособности рассматриваемого предприятия, позволит ООО «Микс» расширить клиентскую базу, выйти на новый уровень обслуживания, и тем самым повысить конкурентоспособность, а значит получить возможность дальнейшего развития, что повлечет за собой увеличение дохода.

3.3 Оценка эффективности предложений по повышению конкурентоспособности ООО «Микс»

Наиболее важной задачей функционирования любого бизнеса является формирование клиентской базы и удовлетворение клиентских потребностей. Кафе является отличным местом для семейного отдыха, где можно попробовать множество разнообразных блюд за сравнительно небольшую сумму.

Новая концепция кафе будет интересна для клиентов и позволит приносить стабильный доход. Увеличение объема реализованной продукции может быть обеспечено либо за счет привлечения новых посетителей в кафе, либо за счет более частого посещения постоянными клиентами. Рост объемов реализации будет зависеть от уровня обслуживания, интерьера и созданной обстановки, правильно составленного меню, содержащего вкусные и демократичные по цене блюда.

Для успешной реализации предложенных мероприятий необходимо просчитать экономическую эффективность, а также спрогнозировать предполагаемую прибыль.

Определим затраты, необходимые для реализации предложенных мероприятий.

Стоимость месячных курсов составляет 30 000 руб. Так как на обучение будут отправлены 2 официанта, сумма составит 60 000 руб.

Так как обучение будет проходить в этом же городе, то командировочные расходы не возмещаются, кафе будет возмещать только расходы на проезд. При этом учитывая, что на дешевом виде транспорта (автобус, троллейбус) за одну поездку необходимо 25 рублей, то общая стоимость за месяц составит 600 рублей ($25 \cdot 2 \cdot 12$) на человека. Обучаться будут 2 официанта. Обучение планируется в августе текущего года. Таким образом, совокупные расходы составят 61 200 рублей.

Суммы платы за обучение по основным и дополнительным профессиональным образовательным программам, в том числе за профессиональную подготовку и переподготовку работников не облагаются страховыми взносами, т.к. входят в перечень необлагаемых сумм на основании п.12 ч.1 ст.9 Федерального закона от 24.07.2009 N 212-ФЗ. Следовательно расходами являются оплата курсов и проезд.

Затраты на совершенствование внутреннего интерьера кафе представлены в таблице 3.8. Для этого необходимы дополнительные осветительные приборы. Всего потребуется 10 настенных светильников-бра. Для придания интерьеру кафе более завершенного вида также предлагается приобрести декоративные шторы для всех окон в зале. Шторы требуются длиной 2,5 метра, для 5 окон.

Таблица 3.8 – Планируемые затраты на совершенствование внутреннего интерьера кафе

Наименование затрат	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
Настенные светильники	10	3 000	30 000
Декоративные шторы	5	10 000	50 000
Итого			80 000

Следовательно, затраты на совершенствование внутреннего интерьера кафе «Микс» составят 80 000 рублей.,

Внедрение дополнительных услуг по выездному обслуживанию и проведению кулинарных мастер-классов не требует значительных вложений. При этом данные услуги будут приносить стабильную прибыль предприятию.

Все необходимое для выездного обслуживания имеется в кафе – это посуда, скатерти. Необходимую мебель можно арендовать у специализирующихся на этом компаний, к примеру у организации СитиШоу. Стоимость аренды рассчитывается индивидуально, поскольку зависит от множества факторов (степень удаленности места проведения, подъем оборудования на этаж и пр.). Все необходимые продукты будут закупаться непосредственно по заказу клиентов.

Проведение кулинарных мастер-классов будет проходить по предварительной записи. Соответственно, закуп продуктов также будет происходить по количеству участников.

Таким образом, основные затраты на внедрение данных услуг – это затраты на рекламу. В первую очередь стоит разместить рекламу в СМИ, а именно, короткие объявления в радиоэфирах, на телевидении. Также в первый месяц стоит использовать наружную рекламу в непосредственной близости к кафе – на ближайших перекрестках, аллеях или на других хорошо просматриваемых местах. Рекламные листовки (с перечнем основных блюд, контактными телефонами, картой месторасположения, режимом работы и информацией о новых дополнительных услугах), которые будут раздавать промоутеры на оживленных перекрестках, возле магазинов и на остановках транспорта. Данные листовки необходимо также разместить на столиках в кафе. Реклама в интернете подразумевает создание сайта, продвижение, реклама в социальных сетях.

Затраты на рекламную кампанию представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Затраты на рекламную кампанию

Наименование	Стоимость, тыс.руб.
Наружная реклама	100
Реклама на радио и ТВ	374
Рекламные листовки	25
Реклама в интернете	160
Итого	659

Затраты на рекламную кампанию составят 659 тыс. руб.

Предполагается, что разработанная рекламная кампания привлечет дополнительно 8 % клиентов. Таким образом, количество дополнительных клиентов за год составит 6 254 чел. (78 176 клиентов в 2017 г. · 8 %).

Далее рассчитаем фактическую пропускную способность ООО «Микс» исходя из режима работы. Режим работы с воскресенья по четверг с 10:00 до 00:00 (14 часов) и пятница-суббота с 10:00 до 03:00 (17 часов).

ООО «Микс» работает 360 дней в году (количество дней за вычетом праздничных). Количество мест 60, количество столиков 20. В 2019 году 52 недели.

Таким образом, количество рабочих часов с ВС по ЧТ составляет: $(360-104) \cdot 14 \text{ час.} = 3\,584 \text{ часа}$. С ПТ по СБ: $104 \cdot 17 \text{ час.} = 1\,768 \text{ час}$. Итого календарный фонд в год составляет 5 352 рабочих часа.

В ООО «Микс» в среднем максимальная загрузка составляет 40 человек в час. Исходя из этих данных, рассчитаем максимальную пропускную способность кафе.

Максимальная пропускная способность в ООО «Микс» составляет 214 080 чел/год ($40 \cdot 5\,352$).

Фактическая пропускная способность составляет 36,52 % или 78 176 чел/год. В день получается 217 чел.

При увеличении работы ООО «Микс» с ВС по ЧТ на 1 час, также увеличится календарный фонд рабочих часов, который составит $5\,352 + 260$ (5 дней · 1 час · 52 недели) = 5 612 часов в год.

Затратами на увеличение пропускной способности являются дополнительная оплата сотрудников кафе, которые составят 369,3 тыс. руб.

В таблице 3.10 представлены сводные показатели работы ООО «Микс» при увеличении пропускной способности.

Таблица 3.10 – Показатели работы ООО «Микс» при увеличении пропускной способности

Показатели	2018	2019	Отклонение
------------	------	------	------------

			асб. ед.	в %
Календарный фонд, час.	5352,00	5612,00	260,00	104,63
Пропускная способность, чел.	78 176,00	88576,00	10400,00	111,74
Пропускная способность, %	39,00	41,40	2,40	105,80
Количество клиентов в день	217,00	246,00	29,00	111,80
Рост товарооборота, тыс. руб.	42996,80	48716,80	5720,00	111,74

Данные таблицы 3.10 показывают, что увеличение календарного фонда с 5 352 до 5 612 часов позволит ООО «Микс» увеличить пропускную способность на 10 400 человек в год. Рост товарооборота за счет увеличения календарного фонда составит 11,74 % или 5 720 тыс. руб. в год.

Необходимо отметить, что вечерние часы привлекательны для посетителей, имеющих автомобили (отсутствие пробок), также ООО «Микс» будет привлекательно жителям микрорайона для семейного отдыха в качестве приятного уютного места.

Рассмотрим мероприятие – обеспечение сотрудников близлежащих офисов горячими обедами. По данным 2ГИС в микрорайоне располагается порядка 80 предприятий. По данным телефонного опроса было выявлено, что в среднем 8 сотрудников от 22 предприятий готовы оплачивать услуги ООО«Микс». В таблице 3.11 представлены расчетные данные.

Таблица 3.11 – Заключение договоров с предприятиями на комплексное обслуживание

Показатель	Расчет
Количество предприятий, шт.	22,0
Количество откликов по рекламе, %	5,0
Среднее количество человек на предприятии, чел.	8,0
Цена бизнес-ланча, руб.	259,0
Итого дополнительный товарооборот в день, тыс. руб.	45,5
Итого рабочих дней в году, дн.	247,0
Итого дополнительный товарооборот в год, тыс. руб.	11238,5
Расходы на заключение договоров, тыс.руб.	215,0

По данным таблицы 3.11 видно, что при эффективности рекламы 5 %, и цене бизнес-ланча 259 руб. дополнительный товарооборот в день составит 45,5 тыс. руб. Количество рабочих дней в 2019 году за исключением праздников и выходных составляет 247 дней, итоговый дополнительный товарооборот составит

11 238,5 тыс. руб. Увеличение товарооборота ООО «Микс» составит на 20,72 % больше по отношению к показателям 2018 года. При этом важно отметить то, что затраты на рекламную кампанию ниже, чем дополнительный доход (493 тыс. руб. / 11 238,5 = 0,044). При этом расходами на проведение данного мероприятия являются затраты на юридические услуги по составлению договора, а также затраты на оплату работы управляющего за дополнительные услуги. Юридические услуги составят 35 тыс. руб. Для этого необходимо обратиться аутсорсинговую компанию, где специалисты грамотно составят договор. Дополнительная оплата услуг управляющего составит 180 тыс. руб.

Совокупные затраты на вышеперечисленные мероприятия представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Общие затраты на реализацию мероприятий

Наименование затрат	Сумма, рублей
Затраты на повышение квалификации персонала	61,2
Затраты на совершенствование внутреннего интерьера кафе	80,0
Затраты на рекламную кампанию	659,0
Затраты на заключение договоров с предприятиями на обеспечение сотрудников горячим питанием	215,0
Затраты на увеличение режима работы на 1 час	369,3
Итого	1384,5

Из таблицы 3.12 видно, что совокупные затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 1 384,5 тыс. руб.

Определим доходы, которые может получить кафе «Микс» в результате предложенных мероприятий. Составим сводную таблицу эффективности по всем мероприятиям.

Таблица 3.13 – Оценка эффективности мероприятий

Мероприятие	Влияние на товарооборот тыс. руб.	Удельный вес в структуре, %	Рост темпов товарооборота, %
Увеличение режима работы на 1 час	5720,00	28,04	111,74
Заключение договоров с предприятиями на обеспечение сотрудников горячим питанием	11238,50	55,10	120,72
Проведение рекламной кампании	3439,70	16,86	107,41

ИТОГО	20398,20	100,00	132,18
-------	----------	--------	--------

Данные таблицы 3.13 показывают, что проведение всех мероприятий способно повысить товарооборот ООО «Микс» на 20 398,2 тыс. руб. или 132,18 %, что свидетельствует о высокой эффективности предлагаемых мероприятий и о хороших резервах роста.

Наибольший удельный вес в предложенных мероприятиях составляет услуга – заключение договоров с предприятиями – 55,1 %, дополнительный доход составит 11 238,5 тыс. руб. Рекламная кампания в структуре имеет вес 16,86 %, дополнительный доход равен 3 439,7 тыс. руб. Мероприятия по увеличению пропускной способности принесет дополнительно 5 720 тыс. руб., удельный вес 28,04 %.

Безусловно, проведение предложенных мероприятий положительно скажется на уровне конкурентоспособности ООО «Микс». Так, за счет увеличения режима работы, проведения акций и предоставления скидок, за счет проведения рекламной кампании повысятся балльные оценки кафе, что приведет, в свою очередь, к более высоким показателям конкурентоспособности.

Точка безубыточности (порог рентабельности). Точка безубыточности является важным экономическим показателем принятия управленческих решений для предприятия общественного питания.

$$P_{p0} = \frac{6500}{12181,1/63394,2} = 34210,5 \text{ тыс.руб.}$$

Для того чтобы быть безубыточным организации достаточно поддерживать объем продаж на уровне 34 210,5 тыс. руб.

Чистый дисконтированный доход ЧДД, показывает прирост капитала в результате реализации проекта, с учётом его сегодняшней стоимости. Временной показатель t будет равен 1, т. к. расчёты проводятся за один год. Ставка дисконтирования i приравнена к ставке рефинансирования и равна 9,25 %.

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (1)$$

где CF_t – годовой доход за t-год.

$$ЧДД = \frac{12181,1}{(1+0,0925)} = 11149,7 \text{ тыс.руб.}$$

Чистый дисконтированный доход величина положительная, это говорит о том, что проект прибыльный.

Показатель экономической эффективности функционирования определяется в виде отношения результата к затратам, необходимым для достижения этого результата.

$$E = \frac{2616,8}{1384,5} = 1,89$$

Это говорит о том, что на каждый дополнительно потраченный рубль приходится 1 рубль 89 копеек дополнительной прибыли. Проект считается доходным.

В таблице 3.14 представлены сравнительные данные.

Таблица 3.14– Сравнительная таблица результатов

Показатели	До внедрения мер, тыс.руб.	После внедрения мер, тыс.руб.	Изменения Δ
Объём продаж	42 996,80	63394,25	20 398,20
Себестоимость	33 432,50	51213,10	17 780,60
Прибыль за год	9564,30	12181,10	2616,80
Точка безубыточности	–	34210,50	–
ЧДД	–	11149,70	–
Экономическая эффективность, коэф	–	1,89	–

После анализа произведенных расчетов можно заключить, что меры по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Микс» показывают высокую эффективность, тем самым, подтверждая необходимость повышения качества обслуживания и внедрения дополнительных услуг, с учётом рекомендаций изложенных в п 3.2.

Сравнительный анализ показателей деятельности до внедрения и после внедрения разработанных мероприятий показывает рост, увеличатся затраты, но и соответственно увеличится выручка и прибыль предприятия, появятся дополнительные клиенты.

Таким образом, реализация представленных мероприятий позволит ООО «Микс» расширить клиентскую базу, выйти на новый уровень обслуживания и повысить конкурентоспособность, как следствие получить возможность дальнейшего развития, что повлечет за собой увеличение дохода.

Выводы по третьему разделу

На предприятии ООО «Микс» присутствует линейно-функциональная организационная структура управления. Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что на протяжении всего рассматриваемого периода наблюдается увеличение всех показателей. Предприятие набирает обороты, увеличивает выручку, развивается.

Проанализировав основные потребности и требования клиентов, в результате проведенных опросов, можно сделать вывод, что в целом посетители кафе «Микс» довольны данным заведением, качеством предлагаемых блюд. Однако, были отмечены замечания в предоставлении дополнительных услуг и обслуживании. Основываясь на данных опроса были разработаны рекомендации для улучшения деятельности кафе и повышения его конкурентоспособности: повышение квалификации обслуживающего персонала кафе; совершенствование интерьера кафе; внедрение новых услуг – выездное обслуживание и проведение кулинарных мастер-классов; увеличение режима работы на 1 час; заключение договоров с предприятиями на обеспечение сотрудников горячим питанием; проведение рекламной кампании.

После анализа произведенных расчетов можно заключить, что меры по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Микс» показывают высокую

эффективность, тем самым, подтверждая необходимость повышения качества обслуживания и внедрения дополнительных услуг. Сравнительный анализ показателей деятельности до внедрения и после внедрения разработанных мероприятий показывает рост, увеличатся затраты, но и соответственно увеличится выручка и прибыль предприятия, появятся дополнительные клиенты.

Таким образом, реализация представленных мероприятий позволит ООО «Микс» расширить клиентскую базу, выйти на новый уровень обслуживания и повысить конкурентоспособность, как следствие получить возможность дальнейшего развития, что повлечет за собой увеличение дохода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа по теме «Повышение конкурентоспособности ООО «Микс» путем совершенствования обслуживания потребителей», проводилась на основе данных ООО «Микс».

Для решения первой задачи были рассмотрены теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия. Изучены пути и методы повышения конкурентоспособности организации, проанализированы показатели и методы оценки конкурентоспособности организации. Изучив способы проведения оценки степени конкурентоспособности организации, можно сказать, что в современности не имеется эталонной методики совокупной оценки конкурентоспособности организации. Наличие негативных факторов в методах проведения оценки конкурентоспособности организаций устанавливают низкую вероятность практического использования многих из них.

При решении второй задачи был проведен анализ российского и зарубежного опыта в сфере ресторанного бизнеса. Лидирующие позиции на мировом рынке ресторанного бизнеса занимает Европа, которая по праву считается родиной современных предприятий питания, а также законодательницей мировых тенденций ресторанного бизнеса. Именно европейский ресторанный бизнес является наиболее стабильным в мире, что бесспорно делает его примером для

подражания, опытным «старшим братом» на международном ресторанном рынке. Проведенный анализ российского рынка общепита по итогам 2018 года показывает явную тенденцию российских предпринимателей по выходу из кризиса. В отрасль возвращаются прежние предприятия, она активно насыщается стойкими к санкциям и переменам предпочтений клиентов ресторанам. Франчайзинг, как экономическая модель, все больше представляет интерес.

Для решения третьей задачи был проведен сравнительный анализ конкурентов ООО «Микс». Оценка и анализ показал, что в целом кафе «Микс» обладает достаточно высоким, но не абсолютным уровнем конкурентоспособности в сфере общественного питания. Проведенный анализ позволил выявить направления и резервы повышения конкурентоспособности заведения: качество обслуживания; количество посадочных мест; средний чек банкета на 1 человека; интерьер; известность и репутация; дополнительные услуги.

При решении четвертой задачи были определены пути повышения конкурентоспособности предприятия. Проанализировав основные потребности и требования клиентов, в результате проведенных опросов, был сделан вывод, что в целом посетители кафе «Микс» довольны данным заведением, качеством предлагаемых блюд. Однако, были отмечены замечания в предоставлении дополнительных услуг и обслуживании. Основываясь на данных опроса были разработаны рекомендации для улучшения деятельности кафе и повышения его конкурентоспособности: повышение квалификации обслуживающего персонала кафе; совершенствование интерьера кафе; внедрение новых услуг – выездное обслуживание и проведение кулинарных мастер-классов; увеличение режима работы на 1 час; заключение договоров с предприятиями на обеспечение сотрудников горячим питанием; проведение рекламной кампании..

Для решения пятой задачи был проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. После анализа произведенных расчетов можно заключить, что меры по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Микс» показывают высокую эффективность. Сравнительный анализ показателей деятельности до внедрения и после внедрения разработанных мероприятий

показывает рост, увеличатся затраты, но и соответственно увеличится выручка и прибыль предприятия, появятся дополнительные клиенты. Таким образом, реализация представленных мероприятий позволит ООО «Микс» расширить клиентскую базу, выйти на новый уровень обслуживания и тем самым повысить конкурентоспособность, как следствие получить возможность дальнейшего развития.

В результате написания выпускной квалификационной работы были решены задачи и достигнута основная цель работы – разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Микс» путем совершенствования обслуживания потребителей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью». Консультант Плюс – правовая поддержка [Электронный ресурс] // URL: <http://www.consultant.ru/popular/ooo/> (дата обращения: 13.05.2019 г)
2. Абрютин, М.С. Финансовый анализ: Учебное пособие / М.С. Абрютин. – М.: ДиС, 2017. – 192 с.
3. Алабян, С.С. Россия в международной торговле услугами / С.С. Алабян, О.В. Морозенкова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2016. № 10. – С. 19–49.
4. Банк, В.Р. Финансовый анализ / В.Р. Банк, А.В. Тараскина. – М.: Проспект, 2017. – 344 с.
5. Бекренева, В.А. Финансовая устойчивость организации. Проблемы анализа и диагностики: научное изд. / В.А. Бекренева. – М.: Дашков и К, 2017. – 60 с.
6. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2017. – 672 с.
7. Бороненкова, С.А. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием: Учебное пособие / С.А. Бороненкова, М.В. Мельник. – М.: Форум, 2018. – 15 с.

8. Брусакова, И.А. Информационные системы и технологии в экономике: учеб.пособие / И.А. Брусакова, В.Д. Чертовской. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 352 с.
9. Бузырев, В.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Бузырев, И.П. Нужина. – М.: КноРус, 2018. – 332 с.
10. Веснин, В. Основы менеджмента.: учеб.пособие / В. Веснин. – М.: КноРус, 2016. – 320 с.
11. Виноградская, Н.А. Диагностика и оптимизация финансово-экономического состояния предприятия: финансовый анализ: Практикум / Н.А. Виноградская. – М.: МИСиС, 2016. – 118 с.
12. Гаевый, М.Д. Финансовый анализ / М.Д. Гаевый, Л.М. Гаевая. – М.: КноРус, 2016. – 272 с.
13. Герасимова, Е.Б. Финансовый анализ. Управление финансовыми операциями: Учебное пособие / Е.Б. Герасимова, Д.В. Редин. – М.: Форум, 2018. – 432 с.
14. Горелик, О.М. Финансовый анализ с использованием ЭВМ: Учебное пособие / О.М. Горелик, О.А. Филиппова. – М.: КноРус, 2016. – 270 с.
15. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: Учебник для магистров / Т.И. Григорьева. – М.: Юрайт, ИД Юрайт, 2016. – 462 с.
16. Ендовицкий, Д.А. Финансовый анализ: Учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. – М.: КноРус, 2018. – 16 с.
17. Енюков, И.С. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / И.С. Енюков. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 224 с.
18. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2017. – 349 с.
19. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – 4-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2017. – 356 с.

20. Жилияков, Д.И. Финансово-экономический анализ: учеб.пособие / Д.И. Жилияков, В.Г. Зарецкая. – М.: КноРус, 2016. – 368 с.
21. Жилкина, А.Н. Финансовый анализ: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А.Н. Жилкина. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 285 с.
22. Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: Учебник / А.Н. Жилкина. – М.: НИЦ Инфра-М, 2017. – 332 с.
23. Захаров, А.Н. Использование зарубежного опыта государственно-частного партнёрства в решении экономических задач России / А.Н. Захаров, М.С. Овакимян // Российский внешнеэкономический вестник. – 2014. № 4. С. 11–20.
24. Илышева, Н.Н. Анализ финансовой отчётности: учебник / Н.Н. Илышева, Крылов С.И. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 368 с.
25. Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник / под ред. д.т.н. В.В. Трофимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 542 с.
26. Кайро, О.В. Анализ финансовой отчётности: учеб.пособие / О.В. Кайро, С.И. Кузнецов, Л.К. Плотникова. – М.: КноРус, 2015. – 234 с.
27. Кеворков, В. В. Практика и политика маркетинга: учебное пособие. – М.: ИСАРП, 2017. – 230 с.
28. Кейлер, В.А. Экономика предприятия: курс лекций / В.А. Кейлер. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 132 с.
29. Ковалев, В.В. Практикум по анализу и финансовому менеджменту / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 448 с.
30. Котлер, Ф. Маркетинг и менеджмент: учебник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – 816 с.
31. Котова, Н.Н. Финансовый анализ: учеб.пособие / Н.Н. Котова, С.И. Кухаренко. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 45 с.
32. Котова, Н.Н. Экономический анализ в оценочной деятельности: учеб.пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 56 с.

33. Крылов, Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: учеб.пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власова, М.Г. Егорова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 192 с.
34. Лавров, Г.И. Практикум по финансово-кредитным операциям: практикум / Г.И. Лавров. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2016. – 112 с.
35. Левитас, А.М. Больше денег от вашего бизнеса. Партизанский маркетинг в действии / А.М. Левитас. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2016. – 320 с.
36. Любушин, Н.П. Экономический анализ. / Н.П. Любушин – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2015. – 424с.
37. Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ: учеб.пособие / Э.А Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – 9-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2018. – 192 с.
38. Маркетинг: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2016. – 512 с.
39. Мировая экономика и международные экономические отношения. Полный курс: учебник / под ред. А.С.Булатова. – М.: КНОРУС, 2017. – 916 с.
40. Михайлова, Е.П. Маркетинг: учебник / Е.П. Михайлова. – М.: Юрайт, 2013. – 420 с.
41. Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление: учебно-практическое пособие / Н.К. Моисеева.– М.: Дело, 2016. – 221 с.
42. Нешиной, А.С. Финансы: учебник / А.С. Нешиной, Я.М. Воскобойников. – 10-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 528 с.
43. Ноздрев, Р.Б. Маркетинг. Учебник, практикум и учебно-методический комплекс / Р.Б.Ноздрев, Г.Д. Крылова и др. М.: Юристъ, 2015. – 275 с.
44. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. – 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2016. – 656 с.
45. Петухов, В.Д. Стратегии в маркетинге. Часть 1: учебник. – М.: Экономика, 2014. – 537 с.

46. Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика. Учеб.пособие. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 383 с.
47. Пожидаева, Е.А. Анализ финансовой отчётности: учеб.пособие / Е.А. Пожидаева. – М.: КноРус, 2015. – 320 с.
48. Рычкова, Н.В. Маркетинговые инновации: учеб.пособ. / Н.В. Рычкова. – М. КноРус, 2014. – 226 с.
49. Саак, А.Э. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2017. – 480 с.
50. Савиных, А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / учеб.пособие для бакалавров и магистров / А.Н. Савиных. – М.: КноРус, 2015. – 300 с.
51. Самсонов, Н.Ф. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Н.Ф. Самсонов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2015. – 495 с.
52. Смагин, В. Н. Экономика предприятия: учеб.пособие / В.Н. Смагин. – Челябинск: изд-во ЮУрГУ, – 2013. – 150 с.
53. Соболева, Е.А. Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы: учеб.пособие / Е.А. Соболева. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 112 с.
54. Современные международные отношения: учебник / под ред. А.В. Торкунова, А.В. Мальгина. – М.: Аспект-Пресс, 2017. – 688 с.
55. СТО ЮУрГУ 21–2008 Стандарт организации. Система управления качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению / составители: Т.И. Парубочая, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 55 с.
56. Сфера услуг: Экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум: учеб.пособие / под ред. д.э.н. Т.Д. Бурменко. М.: КНОРУС, 2015. – 422 с.
57. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб.пособие / Т.У. Турманидзе. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 224 с.

58. Финансы: учебник / под ред. У.В. Маркиной. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 432 с.
59. Худякова, Т.А. Менеджмент. Государственная итоговая аттестация: учеб. пособие / Т.А. Худякова, Н.Ю. Варкова, К.С. Айхель. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 53 с.
60. Цыринова, Н.С. Маркетинг в туризме / Н.С. Цыринова // Молодой ученый. – 2016. – №27.2. – С. 43-45.
61. Четыркин, Е.М. Финансовая математика: учебник / Е.М. Четыркин, – 2-е изд., испр., – М.: Дело, 2016. – 400 с.
62. Чечевицина, Л.Н. Экономика предприятия: Учебное пособие./ Л.Н. Чечевицина – Ростов н/Д.:Феникс,2015. – 378с.
63. Чопозова, А.И. Методика финансового анализа: теория и практика / А.И. Чопозова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 136 с.
64. Ширенбек, Х. Экономика предприятия: учебник для вузов. 15-е изд. / Пер. с нем. Под общ.ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. – СПб.: Питер, 2015. – 848 с.
65. Шнайдерман, А.Л. Партизанский маркетинг / А.Л. Шнайдерман. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с.
66. Экономическая теория. Концептуальные основы и практика // Е.Б. Шувалова, Хассанмохамед, А. А. Аксенова и др. Москва. ЮНИТИ-ДАНА, 2016. –751 с.
67. Экономика предприятия (фирмы): учебник / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 601 с.
68. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебник для вузов / А.Ю. Юданов. – М.: Гном-пресс, 2015. –190 с.
69. Global Bankruptcy Trends. Report 2016. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.dnb.com/> (Дата обращения: 18.04.19)
70. Главные понятия и цифры ресторанного рынка 2017. [Электронный ресурс] – URL <http://kiselev.guide/glavnyye-ponyatiya-i-tsifry-restorannogo-rynka-2017/> (Дата обращения: 15.04.19)

71. КонсультантПлюс. Справочная правовая система [Электронный ресурс] // URL: www.consultant.ru(дата обращения: 13.04.2019 г)

72.Оборот общественного питания. [Электронный ресурс] – URL http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ent... (Дата обращения: 20.04.19)

73.Общепит в 2018 году: тенденции и перспективы рынка. [Электронный ресурс] – URL <https://www.business.ru/article/774-8obshchepit-v-2018-godu-tendentsii-i...> (Дата обращения: 20.04.19)

74.Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. «Гарант» информационно-правовой портал [Электронный ресурс] // URL: <http://base.garant.ru/185134/>(дата обращения: 13.05.2019 г)

75.Ресторанный рынок России. [Электронный ресурс] – URL <http://www.tadviser.ru/index.php/> Статья: Ресторанный_рынок_России (Дата обращения: 20.04.19)

76.Рынок общественного питания в России. [Электронный ресурс] – URL <http://www.rusfranch.ru/presscenter/publications/3155> (Дата обращения: 19.04.19)

77.Состояние и тенденции развития ресторанного бизнеса в современной России. [Электронный ресурс]. – URL: http://xn--b1ac6bh4c.xn--p1ai/latest/article/10801594/sostoyanie_i_tende... (Дата обращения: 15.04.19)

78.Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области [Электронный ресурс] // URL: <http://chelstat.gks.ru> (дата обращения: 08.05.2019 г)

79.Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] // URL: <http://gks.ru> (дата обращения: 30.04.2019 г)