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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, к.э.н., доцент
_____А.Б. Левина
_____2017 г.

Формирование и развитие конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.06.2017.890.ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент
_____А.Б. Васильевский
_____2017 г.

Автор работы
Студент группы ЭУ-418
_____Г.Р. Ульянов
_____2017 г.

Нормоконтролер, ст. преподават.
_____Ю.С. Якунина
_____2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Ульянов Г.Р. Формирование и развитие конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-418. – 94 с., 13 ил., 21 табл., библиогр. список – 62 наим., 4 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа конкурентоспособности предприятия сферы услуг ООО «Клокс», работающего на рынке г. Челябинска и осуществляющим производство и продажу блюд и напитков в соответствии с разработанным меню, а также предоставляющим услуги по организации мероприятий и караоке-услуги, и использования анализа экономических показателей предложен план мероприятий по развитию конкурентных преимуществ предприятия.

В работе выполнен анализ коммерческой деятельности, анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Клокс» методом сравнительной оценки конкурентных преимуществ, методом с учетом факторов конкурентной среды и методом оценки показателей сервисного обслуживания потребителей, анализ основных экономических показателей.

Предлагаемые рекомендации по развитию конкурентных преимуществ предприятия ООО «Клокс» опираются на результаты коммерческой деятельности и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых рекомендаций в выпускной квалификационной работе использованы методы экономического анализа и анализа конкурентной среды предприятия.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность для предприятия сферы услуг ООО «Клокс».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……. 5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕР УСЛУГ……. 8
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности в сфере услуг……. 8
1.2 Основные направления формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг……. 15
1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта формирования и развития конкурентных преимуществ……... 27
2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ ООО «КЛОКС» ПО ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ……. 32
2.1 Общая характеристика организационно-хозяйственной деятельности предприятия сферы услуг ООО «Клокс»…… 32
2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия …… 39
2.3 Анализ конкурентных преимуществ предприятия ООО «Клокс» на рынке сферы услуг…….. 41
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КЛОКС» ПО НАРАЩИВАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ……. 55
3.1 Направления развития конкурентных преимуществ предприятия ООО «Клокс»…….. 55
3.2 Обоснование организационно-экономических показателей рекомендаций…….. 68
3.3 Оценка эффективности разработанных рекомендаций ……. 73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……. 78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК……. 83
ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Устав ООО «Клокс»…….. 89
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Свидетельство о государственной регистрации юридического лица…….. 93
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе.. 94
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Матрица взаимодействия факторов конкурентоспособности и потребительских предпочтений ООО «Клокс»…… 95

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на современном этапе развития экономики в России сфере услуг присущи высокие темпы развития. Сфера услуг является важным элементом экономики. Сфера услуг в России стала более цивилизованной с современными форматами и методами обслуживания потребителей. Конкурентоспособность является основным фактором развития и жизнедеятельности предприятия сферы услуг. Понимая это, руководители предприятий сферы услуг для формирования и развития конкурентных преимуществ предприятий повышают уровень обслуживания потребителей, внедряют современные технологии в коммерческую деятельность, модифицируют технологическое оборудование, расширяют доли потребительского рынка, обеспечивают необходимый уровень качества производимой и реализуемой продукции и оказываемых услуг.

Специфические факторы данного этапа развития сферы услуг устанавливают новые требования в изучении формирования и развития конкурентных преимуществ предприятий сферы услуг, как основного звена конкурентных отношений потребительского рынка. Возникает необходимость выявления стабильных конкурентных преимуществ, потенциала предприятия сферы услуг повышения конкурентоспособности и механизма их применения.

Осуществление коммерческой деятельности с экономической эффективностью предприятиям сферы услуг представляется возможным только при увеличении конкурентоспособности реализуемых товаров и услуг, а также общей конкурентоспособности предприятия. При этом процесс формирования и развития конкурентных преимуществ должен быть регулярным и тотальным, используя потенциал предприятия сферы услуг на улучшение всего торгово-технологического процесса.

Актуальность исследований проблемы развития и формирования конкурентных преимуществ определяется не только динамикой развития современного рынка сферы услуг, но и необходимостью совершенствования механизма повышения конкурентоспособности предприятий.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие сферы услуг ООО «Клокс». ООО «Клокс» является караоке-баром, осуществляющим производство и продажу блюд и напитков в соответствии с разработанным меню, а также предоставляющим услуги по организации мероприятий и караоке-услуги.

Предметом исследования является процесс организации коммерческой деятельности предприятия сферы услуг путем развития конкурентных преимуществ.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс».

Исходя из поставленной цели предполагается решить ряд следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг.

2. Проанализировать коммерческую деятельность предприятия сферы услуг ООО «Клокс» по формированию и развитию конкурентных преимуществ.

3. Разработать рекомендации развития конкурентных преимуществ предприятия ООО «Клокс».

При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: теоретический анализ источников, сравнительный анализ, анализ отчетности предприятия, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности, конкурентный анализ.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются работы ученых экономистов в сфере экономики и анализа деятельности предприятия, коммерческой деятельности, а именно Айрапетов А.В., Великая Ю.В., Воронов Д.С., Головачев А.С., Коротков А.В., Лифиц И.М.,

Мокроносов А.Г., Парамонова Т.Н., Портер М.Э., Салиханова Р.Р., Филосова Т.Г., Царев В.В. Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные акты Российской Федерации в сфере хозяйственной деятельности; результаты исследований, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных экономистов; материалы периодических специальных изданий; справочные материалы, а также показатели торгово-финансовой деятельности предприятия ООО «Клокс».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг, исследованы основные направления формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг, проведен сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта формирования конкурентных преимуществ.

Во втором разделе работы проведен анализ коммерческой деятельности предприятия сферы услуг ООО «Клокс», проведен анализ основных экономических показателей предприятия и анализ конкурентных преимуществ предприятия ООО «Клокс».

В третьем разделе на основе результатов анализа выявляются возможности повышения конкурентоспособности и разрабатываются рекомендации по развитию конкурентных преимуществ предприятия ООО «Клокс». Произведен расчет экономического эффекта от внедрения предложений на практике.

В заключении сделаны выводы по работе.

Содержание работы изложено на 94 страницах, содержит 4 приложения, для большей наглядности цифровые данные представлены в 21 таблицах и на 13 рисунках, библиографический список состоит из 57 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности в сфере услуг

Современная сфера услуг представляет собой совокупность отраслей хозяйствования, осуществляющих производство услуг и оказание их потребителям. Сфера услуг занимает все более устойчивые позиции в мировом хозяйстве. Для многих стран характерны тенденции увеличения объемов производства услуг, возрастания доходов от сервисной деятельности, роста занятости в этой сфере, обострения конкуренции, увеличения экспорта и импорта услуг.

В рамках темы исследования определим виды деятельности сферы услуг. Сфера услуг охватывает значительное число видов деятельности, объединенных в группы с помощью различных классификаций, используемых как на международном, так и национальном уровне. Так, в рамках классификации ВТО (Всемирной торговой организации) выделяются более 150 видов услуг, сгруппированных в двенадцать секторов [43]:

1) деловые услуги;
2) услуги связи;
3) строительные и связанные с ними инженерные услуги;
4) дистрибьюторские услуги;
5) образовательные услуги;
6) услуги, связанные с защитой окружающей среды;
7) финансовые услуги;
8) услуги в области здравоохранения и социального обеспечения;
9) туристические и связанные с ними услуги;
10) услуги по организации досуга, культурных и спортивных мероприятий;
11) транспортные услуги;
12) прочие услуги, не вошедшие в перечисленные.

Для успешной деятельности предприятия сферы услуг на потребительском рынке возникает необходимость выполнения определенных рынком условий. Одним из важных условий является конкурентоспособность предприятия сферы услуг.

Современный рынок предполагает, что конкурентоспособность предприятий сферы услуг устанавливает увеличение сегмента обслуживаемых потребителей и выявление новых перспективных направлений развития сервисной деятельности.

В современной системе хозяйствования конкурентные взаимоотношения между объектами потребительского рынка являются базисными, в связи с тем, что регулярно наблюдаются тенденции обострения конкуренции между участниками рынка сферы услуг.

Произведем анализ теоретических понятий конкурентоспособности предприятий сферы услуг, определим взаимодействие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ и их отношение непосредственно к деятельности предприятий сферы услуг.

В современной литературе эти понятия исследованы достаточно подробно. Так, профессор А.О. Вылегжанина определила конкуренцию «…как процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами на конкретном рынке (территории) для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства, либо в естественных условиях» [17].

В данном определении четко выражена экономическая взаимосвязь между понятиями конкуренция, конкурентоспособность и конкурентные преимущества.

С целью конкретизации отдельных элементов рассмотрим подробно приведенные выше понятия.

Конкуренция – действие, протекающее на свободном рынке, при котором субъекты хозяйствующих отношений борются за удовлетворение потребностей реальных и потенциальных потребителей в соответствии с законодательством [40].

Конкурентоспособность имеет сравнительное направление в связи с тем, что ее показатель характеризуется реализацией возможностей предприятий сферы услуг.

Конкурентоспособность можно классифицировать по следующим признакам:

– по отношению к эталонным экономическим показателям потребительского рынка (отраслевому, федеральному, региональному, специализированному и т.д.). На практике при определении конкурентоспособности по рыночной доли нахождения предприятия сферы услуг чаще всего используют оборот определенной отрасли, региона или страны;

– по отношению к подобным предприятиям, действующим на потребительском рынке. При таком подходе оценки конкурентоспособности формируются показатели оценки, которые определяют конкурентоспособность оцениваемого предприятия в сравнении с аналогичными на данном рынке региональном или федеральном [10];

– по отношению к экономическим показателям оцениваемого предприятия за прошедшие периоды деятельности, т.е. анализируется динамика экономических показателей (товарооборота, чистой прибыли, выручки от реализации) оцениваемого предприятия в сравнении с аналогичными предприятиями;

– по уровню набранного показателя конкурентоспособности. Так, например, в разработке Воронова Д.С. [16], чем выше значение конкурентоспособности, тем более конкурентоспособной организация является. В соответствие с этим высказывание, показатель конкурентоспособности можно представить в виде следующего выражения: $\min < К < \max$. При этом, если $\min < К < 1$, конкурентоспособность принято считать низкой (чем ближе значение к нулю, тем ниже конкурентоспособность). Если показатель конкурентоспособности равен единице, то конкурентоспособность оцениваемого предприятия идентична конкурентоспособности сравниваемых конкурентов. Если показатель конкурентоспособности больше единицы, то принято считать, что

конкурентоспособность предприятия выше конкурентоспособности сравниваемых предприятий.

Большой экономический словарь содержит толкование понятие конкурентоспособности, которое многие ученые считают общепризнанным: «…как свойства субъекта рыночных отношений, услуги, товара действовать на рынке на одном уровне с присутствующими там аналогичными конкурирующими субъектами рыночных отношений, услугами, товарами...» [7].

В соответствие с вышеизложенным следует сказать, что конкурентоспособность – объективный шанс организации системы конкурентных преимуществ субъекта рыночных отношений, который позволяет создать условия более эффективное удовлетворение потребительского спроса в товарах и услугах.

Однако, некоторые авторы, по которым производился анализ теоретических источников сопоставляют понятие конкурентоспособности предприятия с понятием конкурентоспособности товара/услуги.

Так, в экономическом словаре предложена следующая трактовка понятия конкурентоспособность: «…способность товара выдержать сравнение с аналогичными товарами/услугами других производителей и продаваться в связи с этим по ценам не ниже среднерыночных. Определяется совокупностью технико-экономических показателей, отражающих его конкретную общественную потребность» [7].

В соответствии с суждениями Е.Е. Румянцевой, основой формирования конкурентоспособности товара/услуги, который производитель желает выделить среди аналогичных на конкурирующем рынке является тот товар или услуга, показатели и характеристики которого существенно отличаются от показателей и характеристик товара/услуги других производителей [47].

По мнению А.В. Короткова, который делает акцент не на конкурентоспособность товара/услуги, а на конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность предприятий – это уровень преимущества предприятия на

потребительском рынке по сравнению с другими, действующими на этом же рынке предприятиями аналогичной сферы деятельности [29].

В современных литературных источниках понятие конкурентоспособности предприятий исследовали многие отечественные (например, Айрапетов А.В., Великая Ю.В., Воронов Д.С., Головачев А.С., Коротков А.В., Лифиц И.М., Мокроносов А.Г., Парамонова Т.Н., Царев В.В. и др.) исследователи.

Например, А.С. Головачев под конкурентоспособностью понимал способность предприятия вести успешную борьбу и эффективно противостоять своим конкурентам [18], что, безусловно, применимо к сфере услуг.

Ряд авторов, таких как И.М. Лифиц, В.И. Кожухов представляют конкурентоспособность как сложное многоуровневое понятие, анализ и оценку которого необходимо системным образом увязывать с конкретным конкурентным рынком или регионом [33, 28].

Воспроизведение качественных и количественных характеристик деятельности предприятия встречается в трактовке понятия конкурентоспособности автора А.Г. Мокроносова, который предлагает следующее определение конкурентоспособности: «…использование предприятием собственных ресурсов (экономических, организационных, научных, технологических) перед аналогичными на рынке предприятиями, которые позволят достигнуть минимизации издержек, повысить уровень качества обслуживания потребителей, предоставить возможность расширения производства и рынка сбыта товара и в соответствии с этим повысить экономическую эффективность деятельности предприятия» [36].

По мнению Г.В. Светлова предприятие не должно ставить первоочередную задачи повышения конкурентоспособности, т.к. конкурентоспособность это всего лишь оценочный показатель деятельности предприятия на рынке [50].

Позицию наличия ресурсного потенциала при формировании конкурентоспособности придерживается автор Д.В. Мухина «комплексную социально-экономическую характеристику субъекта хозяйствования за

определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, отражающую уровень превосходства по отношению к конкурентам по состоянию и уровню использования финансово-экономического, производственно-технологического, маркетингового и кадрового потенциала, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [39].

Отличительным подходом обладает трактовка конкурентоспособности предприятия сформулированная Н.Р. Молочниковым, который выделяет следующие виды конкурентоспособности: конкурентоспособность предложения на рынке, конкурентоспособность ресурсов хозяйствующего субъекта, конкурентоспособность управленческих решений и предпринимательской бизнес-идеи. Реальная конкурентоспособность предприятия зависит от объема предложения аналогичных предприятий на анализируемом рынке. Предложение охватывает товары, оказываемые услуги, цену на товар и услугу, и другие показатели, которые представляют значимость для потребителя [37].

Проведенный анализ теоретических основ понятия «конкурентоспособность» показал, что конкурентоспособность предприятия розничной торговли следует рассматривать как изменяющуюся характеристику относительно предприятий, действующих на аналогичном рынке, а также динамику доли на отраслевом и региональном (федеральном) рынке.

Предприятиям сферы услуг необходимо учитывать, что конкурентоспособность является объектов управления в их коммерческой деятельности. Данный факт связан с тем, что показатели конкурентоспособности зависят от управленческих решений менеджмента предприятия в аспекте выделения конкурентных преимуществ и инструментов по их использованию в коммерческой деятельности предприятия сферы услуг [12].

Формирование конкурентных преимуществ связано с взаимодействием факторов инфраструктуры рынка и факторов внутренней среды предприятий сферы услуг.

Другими словами, предприятия сферы услуг в значительной степени влияют на удовлетворение спроса населения и формирование его культуры потребления. Внешняя среда предприятия со своей стороны также влияет на формирование конкурентоспособности: преобразования в образе жизни населения в совокупности с ростом его дохода может изменить структуру спроса, что в свою очередь влияет на изменение ассортиментной матрицы предлагаемых услуг предприятия [28].

Рыночной экономике характерны взаимосвязи между различными ее субъектами, как отраслевыми, так и региональными. Предприятия сферы услуг формируют хозяйственные связи с предприятиями поставщиками готовой продукции и сырья, а именно промышленными и сельскохозяйственными производителями, а также оптовыми торговыми предприятиями. Материально-техническая база предприятий сферы услуг формируется также благодаря промышленным предприятиям. Здания, сооружения для сферы услуг и хранения запасов создаются строительными предприятиями, которые осуществляют ремонт этих объектов. Технологические процессы по транспортировки грузов осуществляют транспортные предприятия. Кроме того, перемещение информационных и финансовых потоков между звеньями потребительского рынка выполняют банки, страховые организации, маркетинговые и рекламные агентства и другие предприятия.

На рисунке 1.1 рассмотрена системная связь предприятий сферы услуг с другими отраслями экономики.

В связи с тем, что звенья рассмотренного взаимодействия находятся в тесных взаимовыгодных связях, ухудшение эффективности деятельности одном из звеньев может отразиться на других звеньях инфраструктуры рынке.

Например, недоступность долгосрочных кредитов с низкими процентными ставками для предприятий сферы услуг повлечет негативные последствия для информационного сектора, промышленного и сельскохозяйственного производства и т.д. Таким образом, очевидным становится, что повышение

конкурентоспособности сферы услуг (за счет повышения конкурентоспособности предприятий) позволит экспортировать данную тенденцию на смежные с ней отрасли экономики.

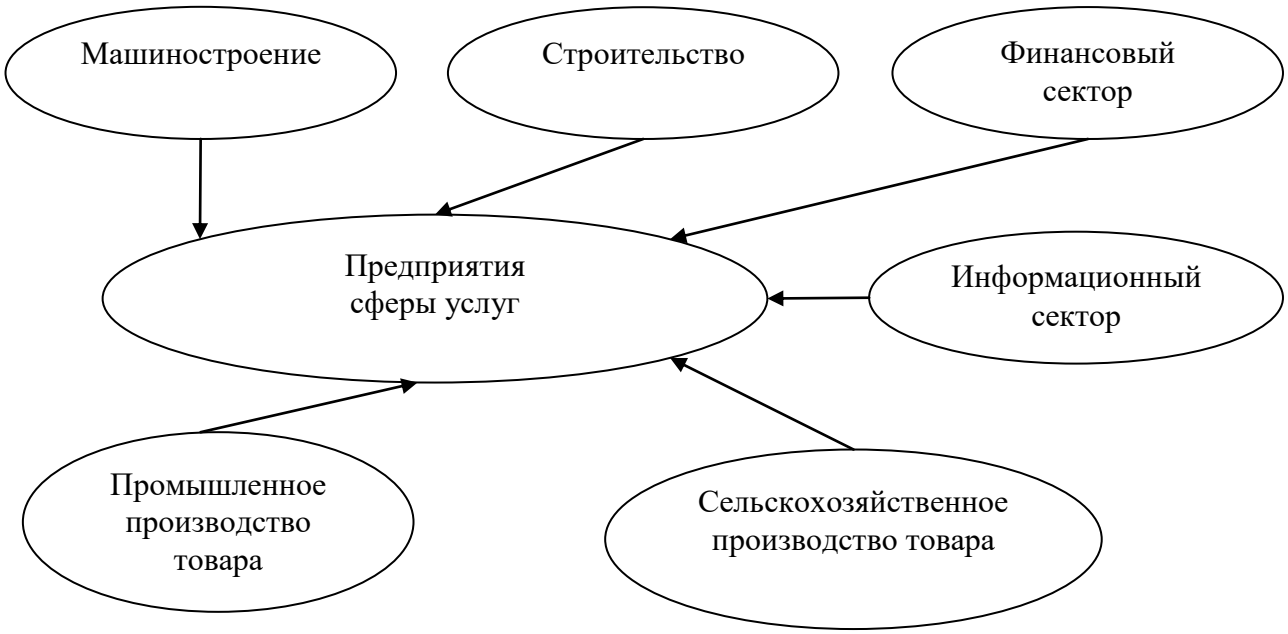


Рисунок 1.1 – Предприятие сферы услуг в системе с другими отраслями экономики

1.2 Основные направления формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг

Формирование конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг существенно зависит от факторов его внешней и внутренней среды. В теоретических источниках встречаются различные представления классификационных признаков факторов, формирующих конкурентные преимущества предприятия сферы услуг.

Рассмотрим разнообразие факторов в зависимости от внешних и внутренних источников предприятия. Данное подразделение встречается наиболее часто в литературе.

В связи с тем, что конкурентные преимущества обладают особенностью к постоянному изменению, то и факторы, оказывающие влияние на них так же

изменяются структурно и увеличиваются различными сферами возникновения. Данный факт благоприятно сказывается на появлении новых конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг [30].

Объективное представление о влияние на конкурентных преимуществ предприятий сферы услуг дает рассмотрение факторов с позиции внутренней и внешней среды предприятия. Факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг рассмотрены на рисунке 1.2.

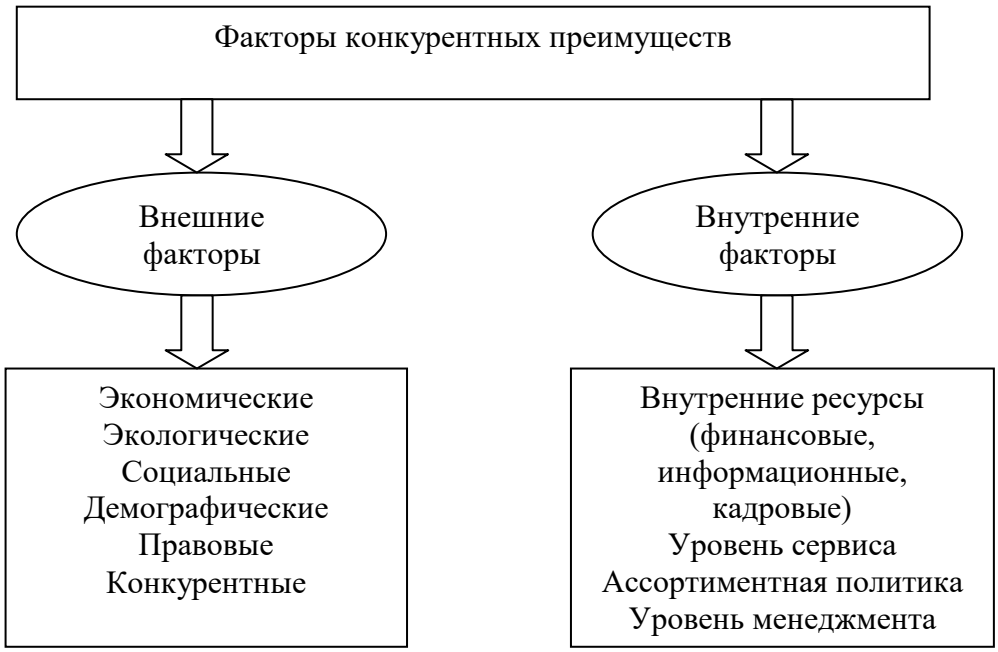


Рисунок 1.2 – Факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг

Факторы, которые относятся к внешней среде, чаще всего не зависят от деятельности предприятия. К ним относят:

1. Экономические факторы показывают уровень формирования инфраструктуры потребительского рынка конкретного географического региона, специфические экономические особенности региона, уровень поддержки предпринимательства в регионе административными органами.

2. Экологические факторы учитывают природные и климатические условия региона, возможность деятельности предприятий сферы услуг без нанесения вреда окружающей среде.

3. Социальные факторы характеризуют уровень платежеспособности потребителей, национальные и культурные особенности местного населения, постоянство обслуживаемого сегмента потребителей.

4. Демографические факторы определяются количеством потребителей, их возрастными особенностями, уровнем образования, степенью активности потребителя на рынке. Данный фактор в силу своих особенностей часто изменяется, что необходимо учитывать при анализе демографических особенностей региона.

5. Правовые факторы включают нормативно-правовую базу, законы в области сервисной деятельности на региональном и федеральном уровне, методы государственного регулирования сервисной деятельности.

Выше рассмотренные факторы косвенно влияют на формирование конкурентных преимуществ предприятия. Прямыми факторами являются конкурентные факторы, которые включают наличие и количество конкурентов на рынке деятельности предприятия сферы услуг, а также их конкурентные преимущества и возможности использования этих преимуществ [42].

Факторы, относящиеся к внутренней среде, в значительной степени зависят от коммерческой деятельности предприятия и к ним относят:

1. Внутренние ресурсы предприятия сферы услуг, к которым относят:

– финансовые ресурсы определяются соотношением находящихся у предприятия личных и кредитных финансовых средств для снабжения, производства и распределения продукции, совокупность финансовых возможностей предприятия, рентабельностью коммерческой деятельности и платежеспособностью предприятия;

– информационные ресурсы определяются уровнем применения технологий научно-технического прогресса в производственно-технологическом процессе предприятия, степень развития информационных систем и их управлением;

– кадровые ресурсы определяются методами управления, квалификацией персонала предприятия, что неразрывно связано с качеством организации торгово-технологического процесса [25].

2. Уровень сервиса. Потребителям предоставляется комплекс разнообразных услуг, предполагающий более полное удовлетворение потребительского спроса населения. Уровень сервиса является не только фактором, определяющим конкурентоспособность предприятия, но и его потенциалом для повышения конкурентоспособности [11]. Усилия, направленные на повышения качества оказываемых услуг приносят наибольшую эффективность предприятию в формировании имиджа и, вследствие этого повышения конкурентоспособности.

3. Ассортиментная политика предоставляемой продукции и услуг формируется исходя из обслуживаемого сегмента предприятия и напрямую влияет на степень удовлетворения потребителя услугами.

4. Уровень менеджмента. К факторам менеджмента относят совокупность управленческих решений предприятия, а именно: вид построения организационной структуры управления; степень взаимосвязи структурных элементов предприятия; методы управления персоналом и торгово-технологическими процессами предприятия.

Также в работе рассмотрена классификация основных факторов конкурентоспособности предприятия сферы услуг по характеру влияния на уровень конкурентоспособности, особенностям развития, степени использования возможностей, направленности движения относительно конкурентоспособности (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация факторов конкурентоспособности [15]

Признак классификации	Группы факторов	Характеристика факторов
По характеру влияния	Объективные	Влияние факторов не зависит от методов управления предприятия сферы услуг
	Субъективные	Проявление факторов подвержено воздействию со стороны предприятия
По особенностям развития	Интенсивные	Повышение конкурентоспособности за счет более эффективного использования имеющихся внутренних ресурсов
	Экстенсивные	Повышение конкурентоспособности за счет диверсификации коммерческой деятельности и привлечения дополнительных ресурсов
По степени использования возможностей	Потенциальные	Выражают перспективные возможности предприятия по повышению уровня конкурентоспособности
	Реальные	Характеризуют реализованные возможности предприятия по повышению уровня конкурентоспособности
	Факторы товара/услуг	Характеризуют достигнутые потенциальные и реальные возможности предприятия, выражающиеся в спросе на товар/услугу
По направленности движения относительно конкурентоспособности	Прямые	Увеличение значений факторов приводит к повышению уровня конкурентоспособности (соответственно уменьшение фактора – к снижению уровня конкурентоспособности)
	Обратные	Увеличение значений факторов приводит к снижению уровня конкурентоспособности (соответственно уменьшение фактора – к повышению уровня конкурентоспособности)

Знание и наличие факторов конкурентоспособности руководством предприятия недостаточно для ее формирования и повышения. Достижение оптимального уровня конкурентоспособности возможно только при условии, что предприятие максимально использует возможности в хозяйственной деятельности.

Умение быстро реагировать на изменения внешних факторов и эффективно использовать внутренние ресурсы является необходимым для повышения уровня

конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг. Взаимосвязь внутренних и внешних факторов предприятия, их интеграция, существенно позволит формировать и достигать высокого уровня конкурентоспособности.

Для предприятий сферы услуг конкурентными преимуществами является применение инновационных технологий в производственно-технологическом процессе, в экономической и маркетинговой деятельности, направленное на минимизацию издержек, увеличение прибыли и расширения сегмента обслуживаемых потребителей [8].

На предприятии сферы услуг есть вероятность возникновения коммерческих и финансовых рисков. При планировании стратегии повышения конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать эти риски и определять уровень влияния их. С целью определения допустимых рисков и определения их возможного влияния на конкурентоспособность предприятия сферы услуг воспользуемся моделью М. Портера [44].

Выявим движущие силы конкуренции в сфере услуг для определения влияния конкурентных сил на потенциальные риски ухудшения конкурентных позиций и формирования конкурентных преимуществ предприятия на региональном рынке. Применительно к условиям данного исследования, модель М. Портера можно адаптировать следующим образом (рисунок 1.3).

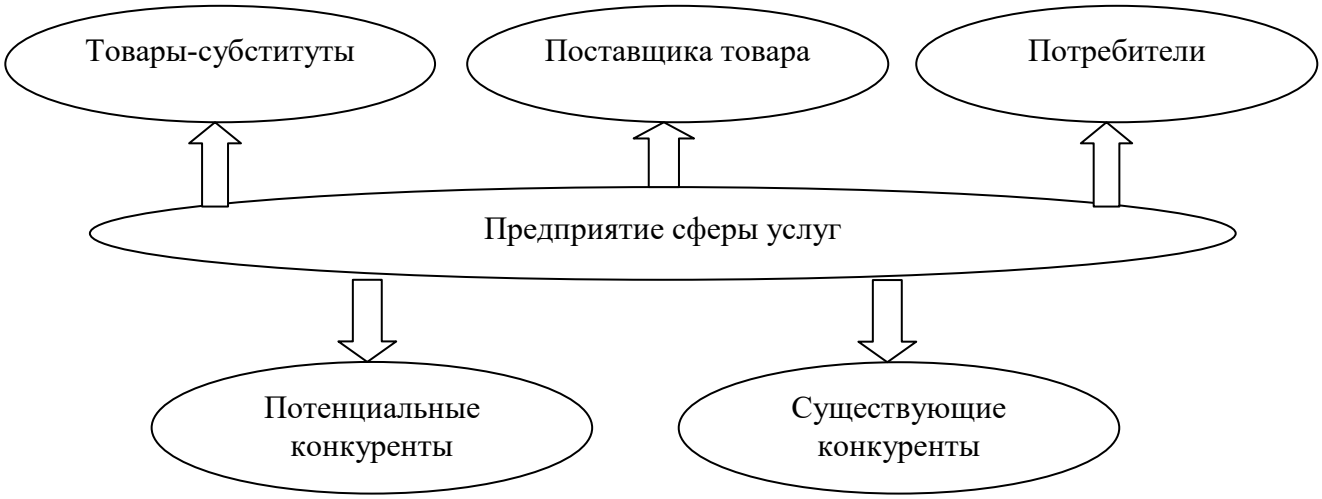


Рисунок 1.3 – Движущие силы конкуренции в сфере услуг

В перспективе, в рамках дальнейшего развития и успешного функционирования, предприятия сферы услуг продолжат борьбу за увеличение рыночной доли на потребительском рынке, применяя инновационные методы и инструменты в коммерческой деятельности [51]. Указанные обстоятельства повлияют на повышение показателей конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятий сферы услуг в целом. Риски, связанные с появление товаров-заменителей, понижением цен на товары и услуги, уменьшением экономической эффективности деятельности предприятии, сокращением сегмента обслуживаемых потребителей влияют на построение конкурентных преимуществ как отдельного предприятия, так и на региональную сферу услуг в целом.

Неиспользование преимуществ повышения конкурентоспособности у предприятия в сфере услуг чаще всего возникают при обстоятельствах, когда наступает существенная разница во времени появления технологий научно-технического прогресса и их применением в коммерческой деятельности предприятия. Постоянное развитие инновационных методов управления коммерческой деятельностью сменяет неиспользованные ресурсы на более инновационные. В связи с эти, предприятия сферы услуг должны быстро реагировать на современные механизмы повышения конкурентоспособности предприятия, выявлять их и своевременно использовать в своей деятельности. Таким образом, главная трудность применения внутренних преимуществ связана с быстрым привлечением новых механизмов повышения конкурентоспособности, эффективным применением достижений науки и технологий, практического опыта конкурентоспособных предприятий в сфере услуг [48].

Ресурсы повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг подразделяются на две совокупности [38]: ресурсы, присущие внешней среде, т.е. внешние факторы конкурентоспособности и ресурсы, присущие внутренней среде предприятия, т.е. конкурентные преимущества. Использование различных налоговых льгот и государственных дотаций для отдельных сфер деятельности, а

также резервы грамотного использования законодательной и нормативной базы в процессе хозяйствования относят к первой группе. Ресурсы организационного, научно-технологического, производственно-технологического, финансово-экономического и кадрового потенциала предприятия относят к второй группе.

Названные резервы повышения конкурентоспособности предприятия реализуются через конечный продукт: через конкурентоспособность производимой продукции и оказываемых услуг на предприятии сферы услуг.

Для структуризации целей направления формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия в сфере услуг можно выделить на две группы:

– повышение качества управления, совершенствование связей с внешней средой, стратегический маркетинг, совершенствование инновационной деятельности организации – обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности производимых товаров и оказываемых услуг;

– увеличение уровня обслуживания потребителей и повышение качества реализуемой продукции и услуг [29].

Современные перспективные направления формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия в сфере услуг представлены в таблице 1.2.

Каждое из современных направлений формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг сопровождается постановкой цели, формулированием задач и разработкой стратегии, которая предполагает план мероприятий, направленных на увеличение показателей конкретного конкурентного преимущества [13].

Из этого следует, что для повышения конкурентоспособности не достаточно выдвинуть направление его достижения, но и разработать пошаговый план (алгоритм) реализации этого направления, тщательно спланировать как и каким образом будет достигнута поставленная цель по каждому выделенному направлению повышения конкурентоспособности. Кроме того, совокупность

мероприятий должны быть направлены на те факторы, которые выделяют предприятие из всей сферы услуг конкретного отраслевого или регионального рынка [50].

Таблица 1.2 – Современные направления формирования и развития конкурентных преимуществ [49]

Направления формирования и развития конкурентных преимуществ	Описание современных направлений
1 Повышение эффективности торгово-технологических процесов	
Повышение уровня менеджмента	Изучение механизмов действия экономических законов, законов организации, соблюдение требований научных подходов и принципов, применение при принятии решений (особенно стратегических) современных методов и моделей управления, переход экономической, управленческой и инженерной подготовки и переподготовки кадров
Повышение эффективности интеграции внутренней и внешней среды	Обеспечение пропорциональности и оперативности информации об окружающей среде, повышение адаптируемости к ней организации; мониторинг основных параметров макро-, мезо- и микросреды организации, их комплексная диагностика
Стратегическое планирование маркетинговой деятельности	Разработка нормативов стратегической конкурентоспособности товаров и организации, разработка предложений по формированию различных стратегий организации, исследование динамики потребностей и ценностей, макро- и микросегментация рынков, прогнозирование изменения параметров рынка
Использование инноваций в коммерческой деятельности	Разработка организационной структуры инновационной организации, ориентированной на конкурентоспособность, анализ патентного фонда, анализ эффективности инновационной деятельности
Стратегическое планирование маркетинга распределения	Разработка нормативов стратегической конкурентоспособности товаров и организации, разработка предложений по формированию различных стратегий организации, исследование динамики потребностей и ценностей, макро- и микросегментация рынков, прогнозирование изменения параметров рынка
Внедрение и развитие инновационной деятельности	Разработка организационной структуры инновационной организации, ревизия патентного фонда, ориентированной на конкурентоспособность, анализ эффективности инновационной деятельности
Использование информационных технологий	Охватывающей все стадии жизненного цикла продукции, технологии управления качеством, ресурсосбережением, разработка и внедрение интегрированной информационной технологии CALS

Окончание таблицы 1.2

Направления формирования и развития конкурентных преимуществ	Описание современных направлений
1 Повышение эффективности торгово-технологических процесов	
Использование финансовых и аналитических технологий	Разработка и внедрение финансовых технологий по прогнозированию рентабельности организации на основе прогнозов, внедрение новых финансовых и учетных технологий отчетности, внедрение международных стандартов по бухгалтерской и финансовой прибыльности каждого наименования товара на каждом рынке
Исследование жизненного цикла товара и использование ресурсосокращающих методов	Анализ технических, организационных и социально-экономических факторов ресурсоемкости товаров, разработка и внедрение в каждой организации методики комплексного анализа ресурсоемкости товаров по стадиям жизненного цикла, разработка стратегий и технологий ресурсосбережения, обеспечивающих улучшение использования ресурсов на предприятии, а не ухудшение
Использование методов логистики	Разграничение взаимосвязей функций логистики, функций закупочной и сбытовой логистики, нормирование потребностей в ресурсах, автоматизация процессов, ее информационного и финансового обеспечения
2 Повышение показателей качества товаров и услуг	
Повышение показателей качества товаров	Показатели назначения, надежности, экологичности, эргономичности, технологичности, стандартизации и унификации, дизайна, патентоспособности, безопасности применения – анализ и международные сравнения показателей качества товаров организации и ее конкурентов, по конкретным рынкам прогнозирование показателей качества товаров
Повышение уровня обслуживания потребителей	Качество рекламы, гарантийный срок, качество маркировки и упаковки товара, качество сопроводительной документации, имидж торговой марки и торгового центра, качество обслуживания покупателя, качество доставки и монтажа, качество послепродажного обслуживания покупателя, качество утилизации товара – анализ и международные сравнения показателей качества сервиса потребителей товаров организации и ее конкурентов, на конкретных рынках прогнозирование показателей качества сервиса потребителей товаров, по повышению качества товаров и качества сервиса их потребителей разработка и реализация инновационных проектов

Множество разноплановых показателей значительно влияют на уровень конкурентоспособности предприятий. Возможно разными методами,

сконцентрированными во времени и пространстве добиться нужного уровня конкурентоспособности.

При увеличении показателей конкурентоспособности предприятием сферы услуг должны осуществляться следующие мероприятия:

– мониторинг, позволяющий проводить своевременный анализ конкурентоспособности реализуемых сервисных услуг;

– анализ новых разработок и расширение ассортимента продукции и оказываемых услуг;

– ситуационный анализ положения предприятия на потребительском рынке;

– введение дополнительных услуг;

– определение стратегических направлений инновационной политики предприятия;

– своевременное изъятие экономически неэффективной продукции и услуг из сбытовой программы предприятия;

– проникновение на новые рынки, как со старыми, так и с новыми услугами;

– модификация выпускаемых товаров в соответствии с новыми вкусами и потребностями покупателей;

– развитие и совершенствование системы сервисного обслуживания реализуемых товаров и системы стимулирования сбыта в целом [55].

Эффективная реализация рассмотренных направлений повышения конкурентоспособности обеспечивается при соблюдении принципов, представленных на рисунке 1.4.

Рисунок 1.4 – Принципы создания конкурентоспособности для предприятий сферы услуг [8]

Повышение конкурентоспособности предприятий сферы услуг реализуется в бизнес идее, направленной на эффективное удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах (благах) и собственное перспективное развитие и представляет собой аккумулирование способностей и возможностей предприятия гибко реагировать и адаптироваться к трансформирующимся условиям рынка [8].

Конкурентоспособность предприятий сферы услуг достигается путем создания гибкой системы реагирования на изменения внешней и внутренней среды, что представляется необходимым для ее обеспечения. Поддержание высокого уровня конкурентоспособности возможно на основе использования многочисленных внешних и внутренних факторов, определяющих преимущества предприятий сферы услуг.

1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта формирования и развития конкурентных преимуществ

Зарубежный опыт изучения проблем конкурентоспособности, как неотъемлемой части конкуренции и развития хозяйствующего субъекта на рынке в условиях конкуренции с другими участниками рынка имеет богатую историю. Труд экономиста-классика Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1768г.), выявленные факторы, определяющие абсолютные преимущества государств в международной торговле (земля, природные ресурсы, труд и капитал), доказательство преимуществ открытости национальных экономик исследователи отмечают как первую попытку изучения явления конкурентоспособности [19].

Непосредственное изучение проблемы знаменуется оценкой конкурентных преимуществ с середины XIX века с позиции экономии на затратах, в XX и в начале XXI с позиции знаний и интеллектуального потенциала. В России начало активного изучения проблемы конкуренции и соответственно развития конкурентных преимуществ учеными-исследователями связано с изменениями в политике, с изменениями государственного масштаба, а именно, переходом от директивной к рыночной экономике с 90–х г. прошлого столетия [23].

В последней четверти XX века, когда условия конкуренции значительно усложнились и начались интенсивные поиски новых рычагов эффективности, теоретики бизнеса и менеджмента (в основном американские) предложили ряд концепций в качестве универсальных рецептов действий компаний в целях удержания рыночного первенства. Одни из них пытались создать новые комбинации на основе традиционного корпоративного опыта, другие – совершить прорыв в будущее.

Вызов, брошенный мировой экономике в конце первого десятилетия XXI века – мировой финансовый кризис – сформировал сложные условия выживания на рынке для компаний по всему миру. А проблема конкурентоспособности в

условиях нестабильности обрела новую грань актуальности. Поиски путей развития конкурентных преимуществ в динамично изменяющейся экономике продолжаются и сегодня. Современные рыночные условия характеризуются нестабильностью, постоянными изменениями кризисами, в результате чего появляются новые черты и особенности среды, в которой и формируется конкурентоспособность предприятия.

Вопрос формирования конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг в России обсуждался с 1991 года, когда рынок получил свободу и доступ к нему со стороны иностранных брендов. Значение сферы услуг в современном обществе обретает все большую важность. Сфера услуг, а в частности сфера общественного питания находится в стадии бурного развития и далека от насыщения. Здесь сталкиваются иностранные бренды, российские предприятия, их подстегивают возрастающие ожидания со стороны потребителей услуг общественного питания, ужесточая конкуренцию. В то же время государство все больше внимания уделяет данному сектору экономики.

Меры, принимаемые государственными органами по повышению конкурентоспособности предприятий в сфере услуг, носят самый разнообразный характер, и основаны на Конституции РФ, при этом правовые и нормативные акты, которые имеют отношение к государственному регулированию различных отраслей хозяйства, обязаны иметь соответствие принципам и конституционным началам.

Модель механизма государственного управления конкурентоспособностью предприятий, представлена на рисунке 1.5 [20].

Представленная модель базируется на главных компонентах всей системы государственного управления (инфраструктура, объекты, субъекты) и анализе функций и связей между ними и подходит как для торговых, так и для предприятий сферы услуг. Вмешательство государства в процессы развития организаций целесообразно осуществлять в следующих направлениях: действуя на отношения на рынке через законодательство, налоговую, инвестиционную и

тарифную политику и путем регулирования взаимоотношений между работниками и работодателями [26].

Рисунок 1.5 – Механизм государственного управления конкурентоспособностью организации

Эффективное управление взаимодействием государства и бизнеса в современных экономических реалиях, напрямую корреспондирует с успешностью функционирования коммерческого сектора и совершенствованием государственного регулирования процессов развития социально-экономических систем [20].

Не смотря на интеграционные подходы государства и бизнеса по обеспечению конкурентоспособности отечественных предприятий, конкурентоспособность российских организаций довольно низка. Основными причинами сложившийся ситуации на российском рынке, в существенной степени являются несовершенство тактического менеджмента. В странах Западной Европы,

Северной Америки и Восточной Азии широкое распространение получила TQM – концепция тотального управления качеством. Концепция TQM включает в себя документированную систему качества, которая регламентирует ответственность и полномочия всех сотрудников предприятия от высшего звена управления до исполнителей, а также их взаимодействие в области качества продукции и оказываемых услуг [24].

В Японии и США получили развитие такие методы развития конкурентных преимуществ как бенчмаркинг и реинжиниринг. Термин «бенчмаркинг» происходит от английского benchmark («зарубка», «начало отсчета») нечто, наделенное количественными и качественными характеристиками, принятыми за эталон в сравнении с другими. Среди традиционных маркетинговых исследований отличается направлением изучения лучших технологий, производственных процессов, методов организации и сбыта продукции [21].

Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов в целях совершенствования таких главных показателей, как стоимость, качество, уровень обслуживания, скорость функционирования, финансы, маркетинг, построение информационных систем для достижения радикального, скачкообразного совершенствования деятельности фирмы. Радикальность перепроектирования заключается в изменении всей системы, а не только в поверхностных преобразованиях [14].

Изучение зарубежного опыта является важным и значимым для развития конкурентных преимуществ российских предприятий в сфере услуг, т.к. из всего спектра методов анализа и формирования конкурентных преимуществ создается собственная тактика формирования конкурентоспособности организации.

Выводы по первому разделу

В рыночных условиях конкурентоспособность предприятий сферы услуг, реализация ими конкурентных преимуществ означает привлечение все большего количества потребителей, появление новых возможностей развития бизнеса.

Проведенный анализ теоретических основ понятия «конкурентоспособность» показал, что конкурентоспособность предприятия сферы услуг следует рассматривать как динамичную категорию не только относительно конкурентов, но и относительно изменения её доли на конкретном (отраслевом, региональном) рынке.

При формировании конкурентных преимуществ в сфере услуг необходимо учитывать возможные риски, которые могут оказать серьёзное влияние на конкурентоспособность предприятия в целом. С помощью модели М. Портера выявлены возможные риски и определено их возможное влияние на конкурентоспособность предприятия сферы услуг.

При исследовании основных направлений повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг выделены резервы, а также определены принципы эффективного функционирования предприятия. Представлена классификация основных направлений формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия в сфере услуг.

Предприятия сферы услуг должны быстро реагировать на современные механизмы повышения конкурентоспособности, выявлять их и своевременно использовать в своей деятельности. Таким образом, главная трудность применения внутренних преимуществ связана с быстрым привлечением новых механизмов повышения конкурентоспособности, эффективным применением достижений науки и технологий, практического опыта конкурентоспособных предприятий в сфере услуг.

Сравнение отечественного и зарубежного опыта формирования и развития конкурентных преимуществ позволило сделать вывод, что не смотря на интеграционные подходы государства и бизнеса по обеспечению конкурентоспособности отечественных предприятий, конкурентоспособность российских организаций довольно низка. Изучение зарубежного опыта является важным и значимым для развития конкурентных преимуществ российских предприятий в сфере услуг.

2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ ООО «КЛОКС» ПО ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

2.1 Общая характеристика организационно-хозяйственной деятельности предприятия в сфере услуг ООО «Клокс»

ООО «Клокс» осуществляет свою деятельность с 2011 года, и располагается по адресу: г. Челябинск, ул. Советская, дом 34 в торгово-развлекательном комплексе «Куба» [35] на первом этаже. Предприятие «Клокс» является обществом с ограниченной ответственностью [4] и является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, осуществляющим деятельность в сфере ресторанного бизнеса, а также осуществляет оказание услуг по организации досуга населению, другие виды вспомогательной хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством.

ООО «Клокс» осуществляет деятельность на основании Гражданского кодекса РФ [1] и Устава (приложение А). Устав содержит общие положения, правовой статус общества, цель и виды деятельности, сведения об уставном капитале общества, права и обязанности участников общества; контроль за финансово-хозяйственной деятельностью; порядок распределения прибыли общества; реорганизация и ликвидация общества.

ООО «Клокс» вправе осуществлять свою деятельность на территории Российской Федерации и за ее пределами. Организация может осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Отдельными видами деятельности, установленными законом, Общество вправе заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

ООО «Клокс» может быть участником других коммерческих и некоммерческих организаций, а также создавать самостоятельно и совместно с другими обществами, товариществами, предприятиями, учреждениями, организациями и гражданами на территории РФ организации с правами

юридического лица в любых доступных законом организационно-правовых формах.

Свидетельство о государственной регистрации юридического лица выдано ООО «Клокс» Инспекцией Федеральной налоговой службы по Центральному району г. Челябинска с присвоением основного государственного регистрационного номера (Приложение Б).

ООО «Клокс» имеет «Свидетельство о постановке на учет российской организации в налоговом органе по месту нахождения на территории Российской Федерации», с присвоением ИНН/КПП (Приложение В).

ООО «Клокс» является караоке-баром, осуществляющим производство и продажу блюд и напитков в соответствии с разработанным меню, а также предоставляющим услуги населению по организации мероприятий и караоке-услуги.

Основным видом деятельности ООО «Клокс» является оказание услуг по организации досуга населению. В соответствии с классификацией ВТО [43] ООО «Клокс» в зависимости от сферы деятельности, можно отнести к предприятию сферы услуг.

Основная цель деятельности предприятия сферы услуг «Клокс» – получение максимальной прибыли от реализации блюд и предоставления услуг населению и гостям г. Челябинска.

Для достижения поставленной цели предприятие сферы услуг «Клокс» имеет собственные основные и оборотные фонды, в установленном законом порядке.

Предприятие ООО «Клокс» размещается в непосредственной близости к потребителям. С одной стороны, караоке-бар располагается в жилой зоне города (центральном районе) в пределах пешеходной доступности, с другой на перекрестке двух автомобильных дорог общественного и индивидуального транспорта (ул. Цвилинга и ул. Карла Маркса). Такое место нахождение караоке-бара определяет не только постоянных потребителей, живущих в прилегающей к предприятию зоне, но и дополнительные потоки потребителей – гостей города

Челябинск. Нахождение предприятия «Клокс» на перекрестке двух автомобильных дорог обеспечивает его хорошими подъездными путями, что ведет к удобству снабжения предприятия ресурсами и удобству покупателей, подъезжающих на личном транспорте.

Следует также отметить, что караоке-бар «Клокс» располагается в ТРК «Куба», который является наиболее посещаемым жителями г. Челябинска Центрального района комплексом. Кроме того, караоке-бар «Клокс» в силу своего расположения на первом этаже ТРК «Куба» собирает все покупательские потоки.

В соответствии с уставом ООО «Клокс» (приложение А) предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

– деятельность ресторанов и кафе;

– деятельность баров;

– поставка продукции общественного питания;

– производство и реализация собственной продукции и других товаров на предприятиях общественного питания, включая деятельность по обслуживанию населения;

– закуп и реализация пива, вина, ликероводочных изделий и табачных изделий;

– оказание услуг населению и предприятиям.

Здание ТРК «Куба», в котором находится предприятие «Клокс» отвечает технологическим, архитектурно-строительным, экономическим и санитарно-гигиеническим требованиям. Согласно этим требованиям устройство здания создает возможность рациональной организации торгово-технического процесса в баре с применением современной техники и внедрением прогрессивных форм производства продукции общественного питания и ее реализации. С учетом технологических требований определен состав помещений предприятия «Клокс» их размещение и взаимосвязь. С учетом санитарно-гигиенических требований определены устройства систем вентиляции, отопления, освещения, водоснабжения и канализации.

Общая площадь помещения предприятия «Клокс» составляет 776,5 $м^2$, т.ч. площадь зала обслуживания – 664,5 $м^2$.

Помещения, входящие в состав предприятия «Клокс»:

– зал обслуживания (664,5 $м^2$);

– помещение для приемки, хранения, приготовления блюд (94 $м^2$);

– административно-бытовое помещения (18 $м^2$).

Все помещения бара «Клокс» расположены с учетом обеспечение рациональной взаимосвязи между ними, что способствует рациональной организации производственных и коммерческих процессов.

Караоке-бар «Клокс» оснащен преимущественно сборно-разборной мебелью, что позволяет быстро и без дополнительных затрат изменить планировку зала обслуживания или отдельных его зон. Караоке-бар «Клокс» привлекает своих потребителей удобной, современной планировкой зала, живой музыкой, профессиональным оборудованием для караоке. Полный перечень предлагаемых услуг и производимой продукцией представлен на рисунке 2.1.

Не смотря на то, что предприятие «Клокс» специализируется на предоставлении караоке-услуг своим потребителям, производит и предлагает продукцию японской и европейской кухни, а также широкий перечень алкогольных и безалкогольных напитков. Кроме того, предприятие «Клокс» оказывает услуги по организации праздников и мероприятий, при этом, индивидуально подходит к потребностям каждого клиента в выборе банкетного меню и музыкального сопровождения.

Рисунок 2.1 – Ассортимент предлагаемых услуг и производимой продукции предприятием ООО «Клокс»

ООО «Клокс» большое внимание уделяет качеству работы с потребителями, одним из показателей которого является степень удовлетворенности клиента качеством производимой продукции, предоставляемыми услугами, оперативностью в разрешении возникающих проблем.

Предприятие ООО «Клокс» ориентировано на индивидуальный подход к каждому клиенту, использует подборку современной живой музыки, разнообразную подборку песен для караоке и предусматриваем разнообразие вариантов оплаты меню и услуг. Сильная команда профессионалов, разделяющих цели компании и стремящихся к их воплощению, во многом обеспечила такой успех. Все работники предприятия ориентированы в первую очередь на потребности клиента. Они всегда готовы квалифицированно ответить на все вопросы и предложить разнообразное меню и услуги.

ООО «Клокс» стремится к постоянному развитию и расширению, а для этого направляется много сил и энергии на улучшение качества обслуживания потребителей, расширение ассортимента продукции и услуг.

Каждое предприятие имеет определенную структуру, внутренние связи, обеспечивающие взаимодействие между руководством и структурными подразделениями, и сотрудниками. Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации.

Кроме того, организационная структура – документ, устанавливающий количественный и качественный состав подразделений предприятия и схематически отражающий порядок их взаимодействия между собой. Структура предприятия устанавливается исходя из объема и содержания задач, решаемых предприятием, направленности и интенсивности, сложившихся на предприятии информационных и документационных потоков, и с учетом его организационных и материальных возможностей [9].

Организационная структура предприятия ООО «Клокс» представлена на рисунке 2.2.

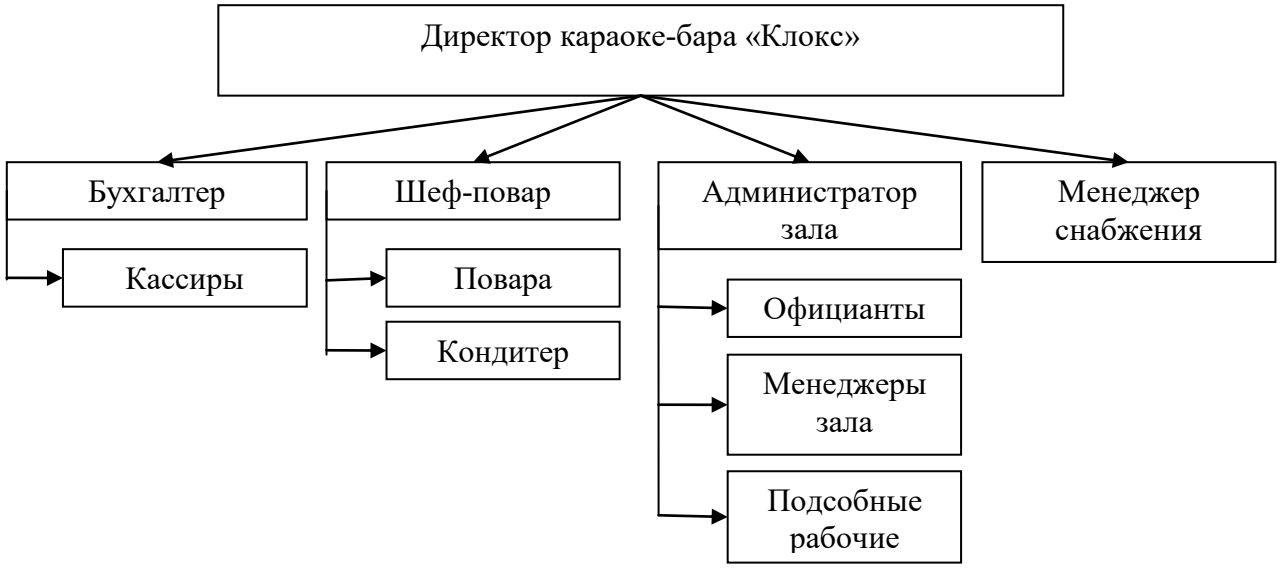


Рисунок 2.2 – Организационная структура предприятия ООО «Клокс»

Функции управления, выполняемые предприятием ООО «Клокс, возлагаются на директора в лице Якушевского С.А. Структура аппарата управления

предприятия ООО «Клокс» представляет собой совокупность линейных и функциональных звеньев управления, а также систему их связей, взаимосвязей и взаимодействия.

Права и обязанности работников аппарата управления предприятия определены должностными инструкциями [6]. Для организации характерны простота управления, четкое распределение обязанностей и полномочий, ответственность, установленные обязательства.

Вся полнота власти принадлежит линейному руководителю – директору. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогают функциональные сотрудники (бухгалтер, администратор, шеф-повар, менеджер снабжения). Функциональные структуры находятся в подчинении директора. Свои решения они реализуют либо через руководителя, либо непосредственно через соответствующих руководителей функционального подразделения.

Директор в лице Якушевского С.А. осуществляет общее руководство предприятия «Клокс», руководит производственно-коммерческой деятельностью, занимается подбором кадров, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность. В его ведении также находятся вопросы организации технологических операций и хозяйственного обслуживания. В прямом подчинении у директора находятся бухгалтер, менеджер снабжения, шеф-повар и администратор.

На данном предприятии действует четыре отдельные структурные подразделения, системно взаимосвязанные между собой при осуществлении коммерческой деятельности предприятия ООО «Клокс». Каждый из структурных подразделений имеет непосредственного линейного руководителя, который отвечает за деятельность подразделения.

В связи с тем, что руководство предприятия состоит из одного руководителя, а именно Якушевского С.А., то основным преимуществом использования линейно-функциональной структуры является децентрализация, повышающая

самостоятельность принимаемых решений и их обоснованность внутри подразделения [34]. Кроме того, преимуществами используемой организационной структуры являются: ориентация на источник прибыли, скоординированное управление, обеспечение наиболее тесной связи предприятия с потребителем, быстрое реагирование предприятия на изменения во внешней среде и адаптация к новым условиям.

2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия в сфере услуг ООО «Клокс»

Основные экономические показатели хозяйственной деятельности ООО «Клокс» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели хозяйственной деятельности ООО «Клокс» за 2014 –2016 гг.

В тысячах рублей

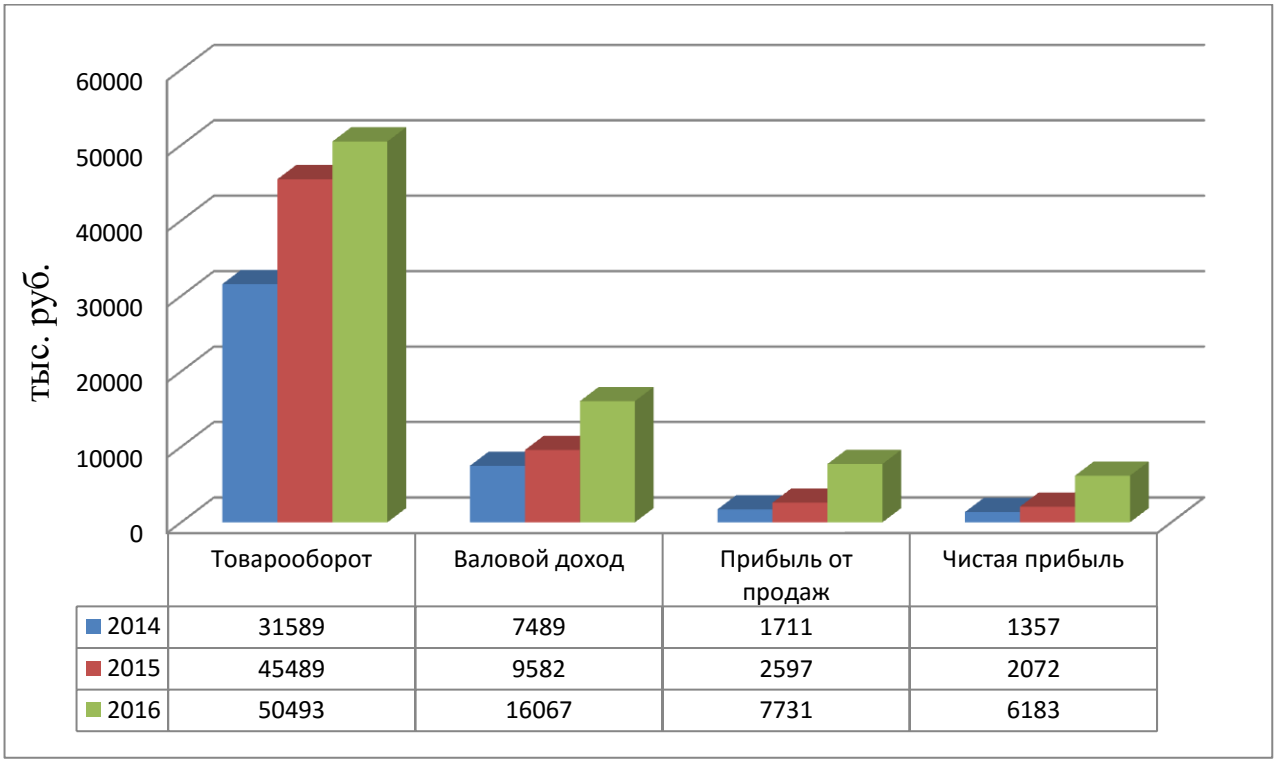
Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение	Темп роста, %
Товарооборот	31589	45489	50493	18904	159,8
Валовой доход	7489	9582	16067	8578	214,5
Уровень валового дохода, %	23,71	21,06	31,82	8,11	134,2
Издержки обращения	5778	6985	8336	2558	144,3
Уровень издержек обращения, %	18,29	15,36	16,51	-1,78	90,3
Прибыль от продажи товаров	1711	2597	7731	6020	451,8
Рентабельность продаж, %	5,42	5,71	15,31	9,89	282,7
Балансовая прибыль	1696	2590	7729	6033	455,7
Рентабельность общая, %	5,90	6,75	18,34	12,44	310,8
Налог на прибыль	339	518	1546	1207	456
Чистая прибыль	1357	2072	6183	4826	455,6
Среднесписочная численность работников, чел.	16	19	20	4	125,0
Производительность труда	1974,3	2394,2	2524,7	550,3	127,9
Прибыль на одного работника	106,9	136,7	386,6	279,6	361,5
Площадь зала обслуживания, $м^2$	664,5	664,5	664,5	0	100,0
Товарооборот на $1м^2$ зала обслуживания	47,5	68,5	75,9	28,4	159,8
Прибыль на $1м^2$ зала обслуживания	2,57	3,9	11,63	9,06	452,7

Данные таблицы 2.1 показывают, что в 2014 году товарооборот составил 31589 тыс. руб., валовой доход 7489 тыс. руб. и при издержках обращения в сумме 5778 тыс. руб. Предприятие ООО «Клокс» получило прибыль в сумме 1711 тыс. руб. Данный уровень прибыли позволил предприятию обеспечить уровень рентабельности продаж 5,42% и рентабельности общей 5,9%.

В 2014 году на предприятии работало 16 человек, в результате при достигнутом уровне товарооборота производительность труда составила 1974,3 тыс. руб. на 1 человека, прибыль на одного работника 106,9 тыс. руб.

За 2014-2016 гг. товарооборот увеличился на 18904 тыс. руб. (на 59,8%) и составил 31589 тыс. руб., валовой доход увеличился на 8578 тыс. руб. (в 2,1 раза) и составил 16067 тыс. руб., а при издержках обращения увеличились лишь на 44,3% (на 2558 тыс. руб.), в результате предприятие «Клокс» получило прибыли от продаж в 4,5 раза больше (на 6020) тыс. руб.

Динамика изменения основных экономических показателей предприятия ООО «Клокс» схематично представлена на рисунке 2.3.



	Товарооборот	Валовой доход	Прибыль от продаж	Чистая прибыль
2014	31589	7489	1711	1357
2015	45489	9582	2597	2072
2016	50493	16067	7731	6183

Рисунок 2.3 – Динамика изменения основных экономических показателей предприятия ООО «Клокс»

Рост прибыли от продаж привел к увеличению рентабельности финансово-хозяйственной деятельности, так рентабельность продаж увеличилась на 9,89%, рентабельность общая на 12,44%.

За 3 года возросла численность персонала на 25% и составила в 2016 году 20 человек. Однако значительный рост товарооборота и прибыли позволил предприятию увеличить производительность труда на 27,89% (на 550,3 тыс. руб. на человека) до уровня 2524,7 тыс. руб. на 1 человека, прибыль на одного работника в 3,6 раза (на 279,6 тыс. руб.) до уровня 386,6 тыс. руб.

Таким образом, за анализируемый период на предприятии ООО «Клокс» наблюдается значительный рост эффективности хозяйственной деятельности, об этом свидетельствует увеличение всех показателей финансовых результатов и рентабельности предприятия.

2.3 Анализ конкурентных преимуществ предприятия ООО «Клокс» на рынке сферы услуг

Конкуренция на рынке сферы услуг развивается под влияние определенных факторов, характерных только этой отрасли экономики. При анализе конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг необходимо учитывать факторы внешней и внутренней среды. Первоначально разработаем этапы проведения анализа конкурентных преимуществ предприятия ООО «Клокс» на рынке сферы услуг.

Необходимо отметить, что анализ конкурентных преимуществ предприятия «Клокс» будет проводиться методом сравнительной оценки конкурентных преимуществ [45], методом с учетом факторов конкурентной среды и методом оценки показателей сервисного обслуживания потребителей. На основании трех методов оценки составим комплексный показатель конкурентоспособности предприятия «Клокс».

Составные этапы методики комплексного анализа конкурентных преимуществ предприятия «Клокс» выделены на рисунке 2.4.

Рисунок 2.4 – Этапы анализа конкурентных преимуществ предприятия «Клокс»

Для того чтобы понять уровень конкурентоспособности предприятия «Клокс» необходимо определить критерии проведения рейтинговой оценки караоке-бара, определить понятие оценочного показателя как результата расчета группы условных показателей экономического положения предприятия. Сравнительная оценка караоке-бара «Клокс» в отношении предприятий аналогичной сферы услуг корректируется и обновляется в оперативном режиме по мере поступления информации. При этом нужно отметить, что данная оценка отражает также

текущую способность и готовность предприятия «Клокс» исполнять свои обязательства на рынке сферы услуг.

В основе расчета итогового показателя оценки лежит сравнение предприятий сферы услуг (конкурентов) по каждому показателю конкурентного преимущества, деловой активности с условной эталонной организацией, имеющей наилучшие результаты по всем сравниваемым конкурентным преимуществам. Таким образом, базой отсчета для получения сравнительной оценки состояния дел предприятия «Клокс» являются не субъективные предположения экспертов, а сложившиеся в реальной рыночной конкуренции наиболее высокие результаты из всей совокупности сравниваемых объектов. Эталоном сравнения является самая конкурентоспособная организация, у которой все показатели конкурентных преимуществ наилучшие.

Такой подход соответствует практике рыночной конкуренции, где каждое самостоятельное предприятие сферы услуг стремится к тому, чтобы по всем показателям деятельности выглядеть лучшего своего конкурента.

Рынок сферы услуг г. Челябинска представлен 39 барами и ресторана, предоставляющие караоке-услуги населению [52], которые предлагают полностью и частично ассортимент услуг и блюд аналогично караоке-бару «Клокс». При определении объектов сравнения были выбраны предприятия сферы услуг по месту расположения, которые чаще всего составляют конкуренцию предприятию «Клокс». Кроме того, учитывалось, что это специализированные предприятия в сфере услуг караоке (как и «Клокс») и предлагающие своим потребителям разнообразное меню блюд и напитков.

Объекты сравнения на рынке сферы услуг по предложению услуг и блюд ассортимента предприятия «Клокс» г. Челябинска:

1. Караоке Бар «Арамина», ул. Воровского д. 6.

2. Караоке клуб «Baccara», ул. Кирова д. 84.

Перечисленные конкуренты располагаются также как караоке-бар «Клокс» в центральном районе г. Челябинска и находятся в пешеходной зоне от караоке-

бара «Клокс». Указанные предприятия реализуют широкий ассортимент аналогичных услуг и предлагают разнообразное меню своим потребителям, что говорит об едином сегменте обслуживания как по месту его нахождения, так и по покупательской потребности.

На этапе расчета группы показателей сравнительной оценки следует определить оценочный показатель, как для расчета весомости конкурентного преимущества, так и для оценки предприятия «Клокс» и выбранных объектов сравнения. Шкала оценочного показателя представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Шкала оценочного показателя [54]

Оценочный показатель в бальной шкале	Оценочный показатель в вербальной шкале
1	Очень низкая (очень плохо)
2	Низкая (плохо)
3	Средняя (удовлетворительно)
4	Высокая (хорошо)
5	Очень высокая (отлично)

Весомость конкурентных преимуществ рассчитывается по формуле 1 [56].

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^{m} (Б_{ij} / Б_{cj})}{m}, \quad \sum_{i=1}^{n} a_i = 1, \quad (i = 1...n) \tag{1}$$

где a_I – весомость i-го конкурентного преимущества;

$Б_{ij}$– оценка в баллах i-го преимущества j –м экспертом;

$Б_{cj}$ – сумма баллов, присвоенная j-м экспертом всем конкурентным преимуществам;

m – количество экспертов в группе;

n – количество конкурентных преимуществ;

i – номер конкурентного преимущества;

j – номер эксперта.

Определение оценочного показателя для конкурентных преимуществ представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Оценочные показатели конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3
1 Репутация предприятия	5	5	4
2 Широта ассортимента изготавливаемых блюд	3	4	4
3 Широта ассортимента предлагаемых напитков	4	5	4
4 Перечень предлагаемых услуг	5	5	2
5 Уровень цен на услуги и меню	5	5	5
6 Качество изготавливаемых блюд	5	4	4
7 Качество обслуживания	5	3	4
8 Цена входного билета	5	4	4
9 Период нахождения предприятия на рынке сферы услуг	5	4	2
Сумма Σ	42	39	33

Учитывая полученные оценочные показатели, по формуле 1 определена весомость для каждого из конкурентных преимуществ:

$$a_1 = \frac{5/42 + 5/39 + 4/33}{3} = \frac{0{,}12 + 0{,}13 + 0{,}12}{3} = 0{,}13$$

$$a_2 = \frac{3/42 + 4/39 + 4/33}{3} = \frac{0{,}07 + 0{,}10 + 0{,}12}{3} = 0{,}10$$

$$a_3 = \frac{4/42 + 5/39 + 4/33}{3} = \frac{0{,}09 + 0{,}13 + 0{,}06}{3} = 0{,}10$$

$$a_4 = \frac{5/42 + 5/39 + 2/33}{3} = \frac{0{,}12 + 0{,}13 + 0{,}06}{3} = 0{,}11$$

$$a_5 = \frac{5/42 + 5/39 + 5/33}{3} = \frac{0{,}12 + 0{,}13 + 0{,}12}{3} = 0{,}12$$

$$a_6 = \frac{5/42 + 4/39 + 4/33}{3} = \frac{0{,}12 + 0{,}10 + 0{,}12}{3} = 0{,}11$$

$$a_7 = \frac{5/42 + 3/39 + 4/33}{3} = \frac{0{,}12 + 0{,}07 + 0{,}12}{3} = 0{,}11$$

$$a_8 = \frac{5/42 + 4/39 + 4/33}{3} = \frac{0{,}12 + 0{,}10 + 0{,}12}{3} = 0{,}12$$

$$a_9 = \frac{5/42 + 4/39 + 2/33}{3} = \frac{0{,}12 + 0{,}10 + 0{,}06}{3} = 0{,}09$$

$$\sum = 0{,}13 + 0{,}10 + 0{,}10 + 0{,}11 + 0{,}12 + 0{,}11 + 0{,}11 + 0{,}12 + 0{,}09 = 1,$$

Далее необходимо определить оценочный показатель по конкурентным преимуществам для предприятия «Клокс» и объектов сравнения.

Оценочные показатели конкурентов и предприятия «Клокс» представлены в таблице 2.4, при этом конкурентные преимущества располагаются в порядке убывающей значимости.

Таблица 2.4 – Оценка конкурентоспособности методом сравнительных оценок

Конкурентные преимущества	«Клокс»	«Baccara»	«Арамина»
Эксперт 1			
Репутация предприятия	5	3	5
Цена входного билета	3	4	4
Качество изготовляемых блюд	4	3	3
Качество обслуживания	5	5	5
Уровень цен на услуги и меню	4	5	4
Перечень предлагаемых услуг	2	5	5
Широта ассортимента блюд	5	4	5
Широта ассортимента напитков	3	4	5
Период нахождения предприятия на рынке сферы услуг	4	3	2
Эксперт 2			
Репутация предприятия	4	4	5
Цена входного билета	3	4	4
Качество изготовляемых блюд	3	4	2
Качество обслуживания	4	4	4
Уровень цен на услуги и меню	4	5	3
Перечень предлагаемых услуг	1	5	4
Широта ассортимента блюд	4	3	4
Широта ассортимента напитков	4	4	5
Период нахождения предприятия на рынке сферы услуг	4	4	3
Эксперт 3			
Репутация предприятия	5	4	5
Цена входного билета	3	5	4
Качество изготовляемых блюд	5	2	3
Качество обслуживания	5	5	5
Уровень цен на услуги и меню	4	5	3
Перечень предлагаемых услуг	2	3	2
Широта ассортимента блюд	4	4	5
Широта ассортимента напитков	3	4	5
Период нахождения предприятия на рынке сферы услуг	5	4	2

Показатель конкурентоспособности в разрезе каждого конкурентного преимущества определяется по формуле 2 [56]:

$$Б_i = \frac{\sum_{j=1}^{m} Б_{i\,j}}{m}; \quad i = 1...n, \tag{2}$$

где $Б_i$ – среднее значение параметра i конкурентного преимущества;

$Б_{ij}$ – оценка в баллах i –го преимущества j-м экспертом;

m – количество экспертов в группе;

n – количество конкурентных преимуществ;

i – номер конкурентного преимущества;

j – номер эксперта.

Показатель конкурентоспособности для каждого предприятия рассчитывается по формуле 3 [56]:

$$К_i = \sum_{i=1}^{n} a_i \cdot Б_i \quad (i = 1...n) \tag{3}$$

где $К_i$–конкурентоспособность торгового предприятия;

a_i– весомость i-го конкурентного преимущества;

$Б_i$ – ранжированное значение параметра i-го конкурентного преимущества.

Расчет конкурентоспособности предприятия сферы услуг «Клокс» методом сравнительно оценки представлен в таблице 2.5.

Оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг «Клокс» показала, что анализируемое предприятие не является лидером среди своих основных конкурентов, вместе с тем и не занимает последние строки в рейтинге конкурентной оценки. Лидером на анализируемом рынке сферы услуг является караоке клуб «Baccara».

Следующим этапом оценки конкурентоспособности предприятия «Клокс» является оценка с учетом факторов конкурентной среда. Первоначально определим факторы конкурентной среды и на основе этой группы факторов сформулируем перечень коэффициентов, по которым будет произведена оценка.

Используя методику ABC-анализа [57], принимается соотношение удельного веса внешних факторов конкурентной среды (группа A) к внутренним (группы B и C) как 60% к 40%. Причем среди внутренних факторов конкурентной среды ключевыми являются стимулирующие мероприятия, технологические процессы, процессы обслуживания, составляющих группу B (20%), остальные входят в

группу С – уровень предоставления услуг, уровень квалификации обслуживающего персонала, социальная политика, ассортиментная политика.

Таблица 2.5 – Расчет конкурентоспособности предприятия «Клокс»

Конкурентные преимущества	Весомость по показателям, аi	«Клокс»		«Baccara»		«Арамина»	
		Бi	аБi	Бi	аБi	Бi	аБi
Репутация предприятия	0,13	4,6	0,6	3,6	0,47	3	0,4
Цена входного билета	0,12	3	0,36	4,3	0,52	4	0,48
Качество изготовляемых блюд	0,12	4	0,48	3	0,36	2,67	0,29
Качество обслуживания	0,11	4,67	0,51	4,67	0,51	4,67	0,51
Уровень цен на услуги и меню	0,11	4	0,44	5	0,55	3,33	0,36
Перечень предлагаемых услуг	0,11	1,67	0,18	4,3	0,47	3,67	0,40
Широта ассортимента блюд	0,10	4,3	0,56	3,6	0,36	4,6	0,60
Широта ассортимента напитков	0,10	3,33	0,33	4	0,4	3	0,3
Период нахождения предприятия на рынке сферы услуг	0,09	4,3	0,39	3,66	0,33	2,3	0,21
Конкурентоспособ-ность	1	3,85		3,97		3,55	

Степень оценки конкурентной силы для конкретного предприятия сферы услуг будет измеряться от 1 (слабая конкурентная позиция) до 5 (сильная конкурентная позиция).

Оценка системной конкурентоспособности для предприятий определяется по формуле 4 [27]:

$$К_{RP} = W*S + W*T, \quad (4)$$

где К – конкурентоспособность потенциала предприятия сферы услуг;

W – соответствующий весовой коэффициент;

S – внешние факторы конкурентной среды;

T – внутренние факторы конкурентной среды.

Удельный вес факторов, по которым будет производиться оценка конкурентоспособности определяется по формуле 1.

Оценка уровня конкурентоспособности представлена в таблице 2.6, в которой следует понимать под кодами 1 – «Клокс», 2 – «Baccara», 3 – «Арамина».

Таблица 2.6 – Оценка конкурентоспособности с учетом факторов конкурентной среды предприятия «Клокс»

Факторы конкурентной среды	Удельный вес	Оценка позиции			Рейтинговая оценка		
		1	2	3	1	2	3
1	2	3	4	5	2*3	2*4	2*5
Первая группа факторов (А), в том числе:	0,6						
– рыночная доля	0,2	5	5	4	1,0	1,0	0,8
– удобство расположение предприятия	0,2	4	5	5	0,8	1,0	1,0
– уровень цен	0,2	5	5	4	1,0	1,0	0,8
Вторая группа факторов (В, С), в том числе:	0,4						
– стимулирующие мероприятия	0,1	5	5	4	0,5	0,5	0,4
– технологические процессы	0,1	5	5	5	0,5	0,5	0,5
– сервисные процессы	0,1	4	4	4	0,4	0,4	0,4
– уровень предоставления услуг	0,025	5	5	5	0,125	0,125	0,125
– квалификация персонала	0,025	5	5	5	0,125	0,125	0,125
– социальная политика	0,025	5	5	5	0,125	0,125	0,125
– ассортиментная политика	0,025	5	5	5	0,125	0,125	0,125
Оценка системной конкурентоспособности					4,675	4,875	4,375

Караоке клуб «Baccara» имеет более высокую рейтинговую оценку уровня системной конкурентоспособности по сравнению с караоке-баром «Клокс», «Арамина» за счет более высокой рыночной доли, местоположения на ул. Кирова, уровня цен.

Анализируемое предприятие «Клокс», как и при первой оценки по конкурентным преимуществам не занимает лидирующего положения, что еще раз подтверждает о необходимости разработки мероприятий по развитию конкурентных преимуществ.

Следующим этапом анализа конкурентных преимуществ является оценка показателей сервисного обслуживания потребителей.

Определим блок показателей – это показатели качества сервисного обслуживания. В настоящем исследовании под показателями качества сервисного обслуживания подразумевается комплекс характеристик, направленных на предоставление возможности с наименьшими затратами времени и наибольшими удобствами получить услуги по питанию и караоке. Показатели качества сервисного обслуживания формируют комплексную качественную характеристику предприятий сферы услуг; оценка качества сервисного обслуживания позволяет во многом оценить социальную эффективность коммерческой деятельности предприятий сферы услуг.

Качество сервисного обслуживания является конкурентным преимуществом, одним из инструментов конкурентной борьбы, и поэтому в условиях рыночной конкуренции от нее зависит как эффективность коммерческой деятельности, так, следовательно, конкурентоспособность предприятий сферы услуг [22]. В связи с этим предлагаются следующие показатели, представленные в таблице 2.7.

Средний показатель качества сервисного обслуживания потребителей рассчитывается по формуле 5 [46]:

$$\overline{X} = \frac{\frac{1}{2}X_1 + X_2 + X_3 + ... + \frac{1}{2}X_n}{n-1}, \quad (5)$$

где X – показатели качества сервисного обслуживания;

n – количество показателей.

Проведенная оценка качества сервисного обслуживания показала, что наибольший средний показатель имеет предприятие «Арамина». Не смотря на низкую оценку качества сервисного обслуживания предприятие «Клокс» получил хорошие показатели по устойчивости ассортимента услуг, соблюдение технологии обслуживания, оптимальные затраты времени потребителя на ожидание блюд и удовлетворенность потребителя.

Таблица 2.7 – Блок показателей качества сервисного обслуживания потребителей предприятия «Клокс»

Наименование показателя	Обозначение	«Клокс»	«Baccara»	«Арамина»
Коэффициент устойчивости ассортимента услуг	X_1	0,87	0,91	0,92
Соблюдение технологии обслуживания потребителей	X_2	0,61	0,48	0,53
Затраты времени потребителей на ожидание блюд	X_3	0,62	0,58	0,61
Уровень квалификации сотрудников зала обслуживания	X_4	0,24	0,31	0,49
Организация стимулирующих мероприятий	X_5	0,63	0,94	0,71
Предоставление потребителям дополнительных услуг	X_6	0,13	0,59	0,81
Коэффициент удовлетворенности потребителя	X_7	0,94	0,98	0,97
Организация работы кассовых узлов	X_8	0,56	0,9	0,9
Средний показатель качества сервисного обслуживания потребителей	$\overline{X}$	0,555	0,684	0,719

Заключительный этап анализа конкурентных преимуществ предприятия «Клокс» – определение комплексного показателя конкурентоспособности.

На основании проведенной оценки получены единичные показатели конкурентоспособности по всем объектам сравнения. Единичные показатели конкурентоспособности будут сведены в следующие блоки:

I блок – «Эффективность коммерческой деятельности предприятия сферы услуг»;

II блок – «Оценка рыночного положения предприятия сферы услуг»;

III блок – «Оценка качества обслуживания потребителей на предприятии сферы услуг».

Составляющие первого блока – это конкурентные преимущества методом экспертной оценки. Второй блок представлен группой факторов конкурентной среды. Третий блок показателей также определен во второй главе исследования и представляет собой совокупность показателей качества сервисного обслуживания потребителей.

Сведем единичные показатели конкурентоспособности по объектам сравнения в таблицу 2.8.

Таблица 2.8 – Единичные показатели конкурентоспособности предприятия сферы услуг «Клокс» и объектов сравнения

Показатель/Предприятие сферы услуг	«Клокс»	«Baccara»	«Арамина»
Эффективность коммерческой деятельности предприятия сферы услуг	3,85	3,97	3,55
Оценка рыночного положения предприятия сферы услуг	4,675	4,875	4,375
Оценка качества обслуживания потребителей на предприятии сферы услуг	0,555	0,684	0,719

Далее определим комплексный показатель конкурентоспособности предприятий сферы услуг по формуле 6 [53]:

$$K = \sum^{i=1} K_{ai} + K_{RP} + K_{ko}, \quad (6)$$

где K_{ai} – эффективность коммерческой деятельности;

K_{RP} – рыночное положение предприятия;

K_{ko} – качество сервисного обслуживания.

Комплексный показатель конкурентоспособности предприятия «Клокс» и объектов сравнения, рассчитанный по формуле 6 представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Комплексный показатель конкурентоспособности предприятия «Клокс» и объектов сравнения

Показатель/Предприятие сферы услуг	«Клокс»	«Baccara»	«Арамина»
K	9,08	9,529	8,644

Данные таблицы 2.9 свидетельствуют о том, что комплексный показатель конкурентоспособности предприятия сферы услуг «Клокс» выше, чем показатель караоке бара «Арамина» и ниже караоке клуба «Baccara». Таким образом,

предприятие «Клокс» обладает низким уровнем конкурентоспособности, но, вместе с тем, хорошим потенциалом для развития своих конкурентных преимуществ.

Выводы по второму разделу

Во втором разделе произведен анализ организационно-хозяйственной деятельности предприятия сферы услуг ООО «Клокс». Дана общая характеристика предприятия «Клокс», которое является караоке-баром, осуществляющим производство и продажу блюд и напитков в соответствии с разработанным меню, а также предоставляющим услуги по организации мероприятий и караоке-услуги. Выявлены цель, задачи деятельности предприятия. Подробно рассмотрен ассортимент изготавливаемых блюд и предлагаемых напитков, а также перечень услуг.

В результате исследования организационной структуры предприятия «Клокс» определен вид структуры аппарата управления, который представляет собой совокупность линейных и функциональных звеньев управления, а также систему их связей, взаимосвязей и взаимодействия. Определены основные преимущества и недостатки организационной структуры.

В процессе проведения анализа основных показателей выявлено, что за анализируемый период на предприятии ООО «Клокс» наблюдается значительный рост эффективности финансово-хозяйственной деятельности, об этом свидетельствует увеличение всех показателей финансовых результатов и рентабельности предприятия.

Анализ конкурентных преимуществ предприятия «Клокс» производилась тремя методами: методом сравнительной оценки конкурентных преимуществ, методом с учетом факторов конкурентной среды и методом оценки показателей сервисного обслуживания потребителей. Составлен алгоритм этапов проведения анализа конкурентных преимуществ, на основе которого производилась оценка предприятия сферы услуг «Клокс».

Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Клокс» методом экспертных оценок показала, что анализируемое предприятие не является лидером среди своих основных конкурентов, вместе с тем и не занимает последние строки в рейтинге конкурентной оценки. Оценка конкурентоспособности предприятия «Клокс» с учетом факторов конкурентной среда также показала не высокие итоговые значения. При проведении оценки качества сервисного обслуживания предприятие ООО «Клокс» получило хорошие показатели по устойчивости предлагаемых услуг, соблюдение технологии обслуживания, оптимальные затраты времени потребителя на ожидание блюд и удовлетворенность потребителя. Формирование комплексного показателя конкурентоспособности позволил сделать вывод, что предприятие сферы услуг «Клокс» обладает низким уровнем конкурентоспособности, но, вместе с тем, хорошим потенциалом для развития конкурентных преимуществ.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КЛОКС» ПО НАРАЩИВАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

3.1 Направления развития конкурентных преимуществ предприятия ООО «Клокс»

По результатам проведенного во второй главе анализа конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс» можно констатировать, что конкурентные преимущества предприятия обеспечиваются не только его финансовым состоянием, но и за счет эффективного управления его коммерческой деятельностью.

Анализ основных показателей предприятия «Клокс» показал положительную динамику товарооборота, прибыли и рентабельности предприятия. Однако низкий уровень конкурентоспособности позволил сделать вывод, что предприятие «Клокс» не эффективно использует свой экономический потенциал. В связи с этим возникает необходимость в выявлении резервов развития конкурентных преимуществ, которое будет осуществлять на основе показателей оценки конкурентоспособности, получивших низкое (по сравнению с конкурентами) значение.

Первоначально разработаем алгоритм развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг «Клокс», этапы которого представлены на рисунке 3.1.

Выявление резервов развития конкурентных преимуществ будет основываться на проведенной оценке конкурентоспособности. Выделим показатели всех трех методов оценки, которые получили низкие значения в сравнении с анализируемыми конкурентами, а именно:

- цена входного билета;
- широта ассортимента напитков;
- уровень квалификации сотрудников зала обслуживания;
- технологические процессы;

– предоставление покупателям дополнительных услуг;

– организация работы кассовых узлов.

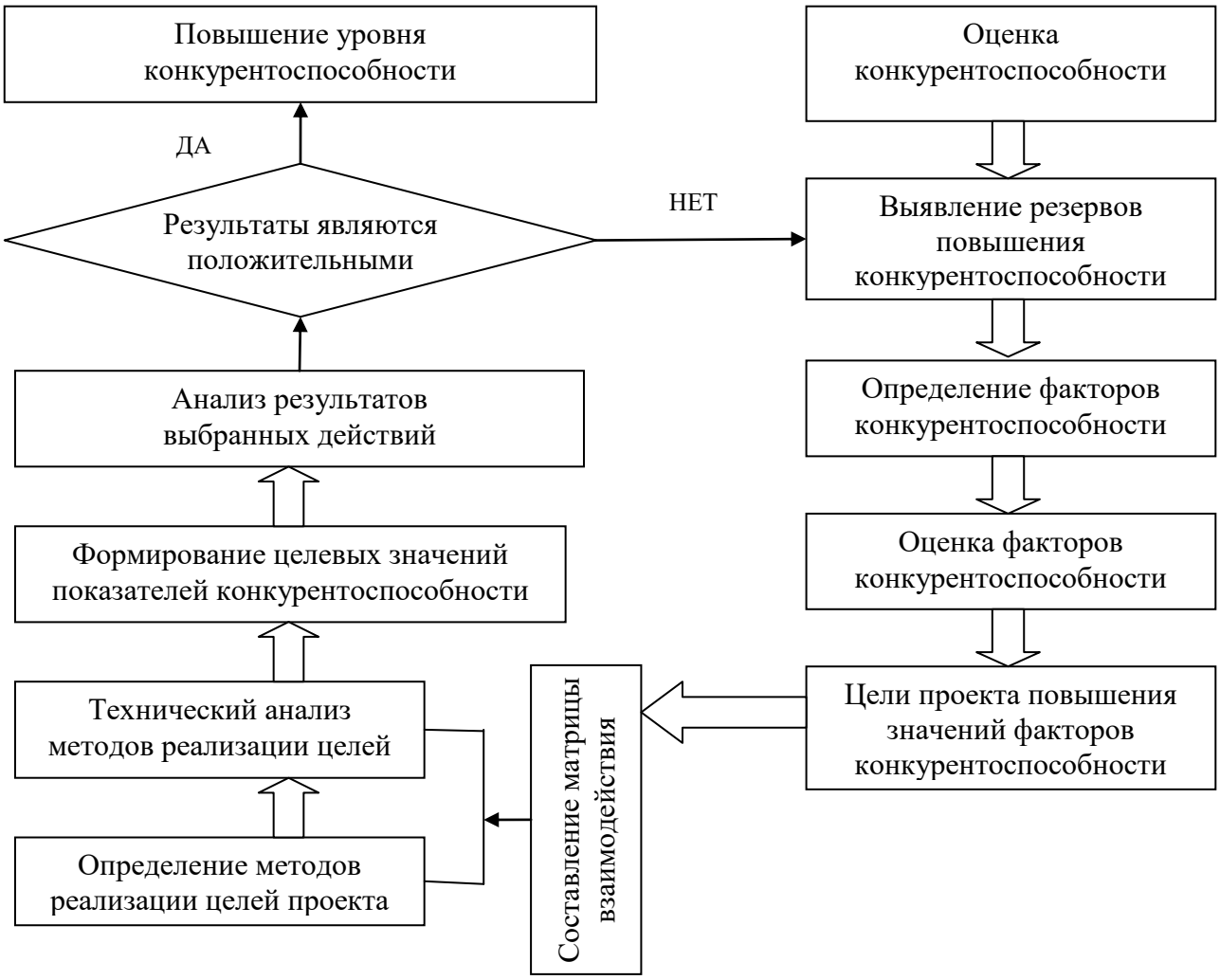


Рисунок 3.1 – Алгоритм мероприятий развития конкурентных преимуществ предприятия ООО «Клокс»

Сопоставим выявленные резервы развития конкурентных преимуществ с желаниями потребителей караоке-бара «Клокс», т.е. что ценно для потребителя сферы услуг. Данное сопоставление позволило сформулировать факторы конкурентоспособности, которые в большей степени повлияют на улучшение показателей конкурентных преимуществ, получивших низкое значение при оценке конкурентоспособности.

– наличие широко ассортимента готовых и изготавливаемых напитков, обеспечивающего удовлетворение спроса потребителей;

– уютная атмосфера в зале обслуживания с современным интерьером и свободным перемещением;

– применение технологических средств, обеспечивающих наибольшие удобства при расчете с потребителями;

– предоставление потребителям дополнительных услуг, связанных со спецификой реализуемых караоке-услуг;

– низкая стоимость входного билета или отсутствие стоимости;

– высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно обслуживающего потребителей;

– полное соблюдение установленных правил обслуживания потребителей в соответствии с ГОСТ 30389-2013 (Межгосударственный стандарт. Общественное питание [2]).

Однако не все эти факторы конкурентоспособности имеют одинаковую важность. Степень важности этих запросов характеризуется весовыми коэффициентами. Важность классифицируется по пятибалльной шкале, где 5 = очень важно, 4 = важно, 3 = менее важно, 2 = не особенно важно, 1 = не важно. Весовые показатели важности внутренних факторов конкурентоспособности указаны в колонки 2 таблицы 3.1.

Так, фактор «применение технологических средств, обеспечивающих наибольшие удобства при расчете с потребителями» имеет по этой шкале 2 балла, потому что оно не особенно важно для потребителя. Требование «уютная атмосфера в зале» и «соблюдение установленных правил обслуживания» имеют по 3 балла, потому что они не важны для потребителя, но к ним потребители относятся достаточно благосклонно. Требования «предоставление потребителям дополнительных услуг, связанных со спецификой реализуемых караоке-услуг», «высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно обслуживающего потребителя» и «низкая стоимость входного билета» являются

определяющими при выборе караоке-бара и достаточно важны потребителям, а вот параметр «наличие широкого ассортимента готовых и изготавливаемых напитков, обеспечивающего удовлетворение спроса потребителей» получил 5 баллов, так как он действительно очень важен для потребителя.

Таблица 3.1 – Внутренние факторы конкурентоспособности предприятия «Клокс» и его весовые показатели

Характеристики продукта	Важность
Наличие широкого ассортимента готовых и изготавливаемых напитков, обеспечивающего удовлетворение спроса потребителей	5
Предоставление потребителям дополнительных услуг, связанных со спецификой реализуемых караоке-услуг	4
Применение технологических средств, обеспечивающих наибольшие удобства при расчете с потребителями	2
Уютная атмосфера в зале обслуживания с современным интерьером и свободным перемещением	3
Полное соблюдение установленных правил облуживания потребителей	3
Высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно обслуживающего потребителей	4
Низкая цена входного билета или отсутствие стоимости	4

Определение ценности фактора конкурентоспособности. На этом этапе для определения ценности факторов конкурентоспособности произведем сравнение ООО «Клокс» с конкурентами. Требуется понять, каковы характеристики анализируемого фактора по сравнению с другими. В этом случае используется пятибалльная шкала: 5 = отлично, 4 = хорошо, 3 = довольно хорошо, 2 = не особенно хорошо, 1 = неудовлетворительно. Эти оценки проставлены в колонки 3 таблицы 3.2. Анализируемое предприятие (ООО «Клокс») представлено в виде белого прямоугольника, а сравниваемые предприятия («Baccara» или «Арамина» в зависимости у кого выше значение по показателям) – в виде черного прямоугольника.

Оценка факторам конкурентоспособности выставляется на основе проведенной оценки конкурентоспособности. Эти факты непосредственно

указывают на возможность развития конкурентных преимуществ предприятия ООО «Клокс».

Таблица 3.2 – Оценка факторов конкурентоспособности

Факторы	Важность	Оценка фактора				
		1	2	3	4	5
Наличие широкого ассортимента готовых и изготавливаемых напитков, обеспечивающего удовлетворение спроса потребителей	5			□		■
Предоставление потребителям дополнительных услуг, связанных со спецификой реализуемых караоке-услуг	4		□		■	
Применение технологических средств, обеспечивающих наибольшие удобства при расчете с потребителями	2			□		■
Уютная атмосфера в зале обслуживания с современным интерьером и свободным перемещением	3				□ ■	
Полное соблюдение установленных правил облуживания потребителей	3			□		■
Высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно обслуживающего потребителей	4			■	□	
Низкая цена входного билета или отсутствие стоимости	4					■ □

Цели проекта. На этом этапе определяем те характеристики предприятия, которые хотим улучшить в соответствии с пожеланиями потребителей, и чтобы не отставать от конкурента. Другими словами, отмечаем в баллах (в колонке 4 таблицы 3.3) значения каждого фактора конкурентоспособности ООО «Клокс». Снова используется пятибалльная шкала. Что касается факторов, которые не нуждаются в улучшении, то тут искомая величина показывается на одном уровне с текущими оценками факторов конкурентоспособности.

Характеристики «наличие в компании широкого ассортимента готовых и изготавливаемых напитков, обеспечивающего удовлетворение спроса потребителей», «предоставление потребителям дополнительных услуг, связанных со спецификой реализуемых караоке-услуг», «применение технологических средств, обеспечивающих наибольшие удобства при расчете с потребителями», «полное соблюдение установленных правил обслуживания потребителей», «высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно обслуживающего потребителей», имеющие в настоящий момент значения 3, 2, 3, 3 и 3 (то есть ниже, чем у конкурентов), будут совершенствоваться до значения 5, 4, 5, 5 и 4 соответственно (как значения у конкурентов).

Требуемая степень совершенствования может быть установлена на основании данного целевого значения по формуле 7 [41].

$$Т_{сс} = Ц_{зп} / Т_{бо}, \quad (7)$$

где $Т_{сс}$ – требуемая степень совершенствования;

$Ц_{зп}$ – целевое значение показателя;

$Т_{бо}$ – текущая балльная оценка.

Анализируя информацию данного этапа, можно сделать вывод, что необходимо добиться повышения эффективности формирования ассортимента готовых и изготавливаемых напитков, увеличения перечня дополнительных услуг, связанных со спецификой караоке-услуг, улучшения процесса расчета с потребителями, обеспечить полное соблюдение установленных правил обслуживания потребителей, повысить профессиональную квалификацию персонала, непосредственно обслуживающих потребителей. Эти задачи характеризуются следующими степенями совершенствования, которые рассчитаны по формуле 9: 1,7; 2; 1,7; 1,7 и 1,3 соответственно.

Затем определяется весовой коэффициент (важность) каждого фактора конкурентоспособности, который становится целью проекта по формуле 8 [41].

$$В_{к} = Т_{сс} \times С_{м}, \quad (8)$$

где $B_к$ – весовой коэффициент;

$C_м$ – соответствующий множитель важности.

В соответствии с формулой 8, весовые коэффициенты равны:

– наличие широкого ассортимента готовых и изготавливаемых напитков, обеспечивающего удовлетворение спроса потребителей = 1,7 × 5 = 8,5;

– предоставление потребителям дополнительных услуг, связанных со спецификой реализуемых караоке-услуг = 2 × 4 = 8;

– применение технологических средств, обеспечивающих наибольшие удобства при расчете с потребителями = 1,7 × 2 = 3,4;

– уютная атмосфера в зале обслуживания с современным интерьером и свободным перемещением = 1 × 3 = 3;

– полное соблюдение установленных правил обслуживания потребителей = 1,7 × 3 = 5,1;

– высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно обслуживающего потребителей = 1,3 × 4 = 5,2;

– низкая цена входного билета или отсутствие стоимости = 1 × 4 = 4.

Цели проекта повышения значений факторов конкурентоспособности представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Цели проекта повышения значений факторов конкурентоспособности ООО «Клокс»

Факторы	Важность	Оценка фактора					Цели проекта			
		1	2	3	4	5	Целевое значение показателя	Требуемая степень совершенствования	Весовой коэффициент	Весовой коэффициент (%)
Наличие широкого ассортимента готовых и изготавливаемых напитков, обеспечивающего удовлетворение спроса потребителей	5			□	■		4	1,7	8,5	22,86

Окончание таблицы 3.3

Факторы	Важность	Оценка фактора					Цели проекта			
		1	2	3	4	5	Целевое значение показателя	Требуемая степень совершенствования	Весовой коэффициент	Весовой коэффициент (%)
Предоставление потребителям дополнительных услуг, связанных со спецификой реализуемых караоке-услуг	4		□		■		4	2,0	8,0	21,51
Применение технологических средств, обеспечивающих наибольшие удобства при расчете с потребителями	2			□		■	5	1,7	3,4	9,14
Уютная атмосфера в зале обслуживания с современным интерьером и свободным перемещением	3				□ ■		4	1,0	3,0	8,06
Полное соблюдение установленных правил облуживания потребителей	3			□		■	5	1,7	5,1	13,71
Высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно обслуживающего потребителей	4			□	■		4	1,3	5,2	13,97
Низкая цена входного билета или отсутствие стоимости	4					■ □	5	1,0	4,0	10,75
Сумма									37,2	100,00

Все весовые коэффициенты были суммированы, после чего итоговое значение из последующей колонки было использовано для вычисления веса (в процентах) каждого фактора конкурентоспособности:

– наличие в компании широкого ассортимента готовых и изготавливаемых напитков, обеспечивающего удовлетворение спроса клиентов = 100/37,2 × 8,5 = 22,86;

– предоставление потребителям дополнительных услуг, связанных со спецификой реализуемых караоке-услуг = 100/37,2 × 8 = 21,51;

– применение в компании технологических средств, обеспечивающих наибольшие удобства при расчете с потребителями = 100/37,2 × 3,4 = 9,14;

– уютная атмосфера в зале обслуживания с современным интерьером и свободным перемещением = 100/37,2 × 3 = 8,06;

– полное соблюдение установленных правил обслуживания потребителей = 100/37,2 × 5,1 = 13,71;

– высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно обслуживающего потребителей = 100/37,2 × 5,2 = 13,97;

– низкая цена входного билета или отсутствие стоимости = 100/37,2 × 4 = 10,75.

После того, как важность факторов конкурентоспособности внесена в таблицу 3.3, решается, как повысить значения этих факторов. С помощью мозгового штурма удалось определить, какие именно факторы конкурентоспособности связанны с теми или иными потребительскими требованиями. В нашем проекте все факторы конкурентоспособности четко связаны с потребительскими требованиями:

– комплексность удовлетворения спроса потребителей;

– ширина реализуемого ассортимента напитков;

– ширина ассортимента услуг;

– эффективное использование площади зала;

– эффективность использования материально-технической базы;

– удельный вес обслуживания потребителей с применением современных технологических средств расчета;

– средний объем затрат времени потребителя на ожидание обслуживания;

– общее число видов дополнительных услуг, предоставляемых потребителям;

– удельный вес передовых технологий из общего числа технологических средств караоке-услуг;

– наличие системы автоматического определение стоимости караоке-услуг;

– удельный вес работников, имеющих специальное образование в сфере услуг в общей численности персонала предприятия;

– средний стаж работы в сфере услуг персонала;

– количество жалоб потребителей на невнимательное и грубое обслуживание;

– число фактов нарушения установленных стандартов обслуживания потребителей.

Матрица взаимодействия. На данном этапе важно исследовать, насколько факторы конкурентоспособности влияют на удовлетворение потребностей клиента, которые представлены в таблице приложения Г. В этой матрице (таблица приложения Г) анализируется взаимосвязь между пожеланиями потребителей и факторами конкурентоспособности. Незаполненная строка матрицы означает, что фактор конкурентоспособности и соответствующее пожелание клиентов никак не связаны (то есть никакой из факторов не удовлетворяет данному требованию клиента). Пустой столбец матрицы указывает на то, что был учтен ненужный фактор конкурентоспособности, который лишь повысит издержки ООО «Клокс», не повышая его общей конкурентоспособности. Для каждой ячейки матрицы определяется взаимодействие между потребительскими свойствами и факторами конкурентоспособности предприятия.

Применяются следующие условные обозначения:

– ● – сильное взаимодействие (9);

– ○ – среднее взаимодействие (3);

– ▲ – слабое взаимодействие (1);

– пустая ячейка – взаимодействие отсутствует.

Далее для каждой ячейки определяется важность для целей совершенствования, по следующему принципу: значение ячейки = степень взаимодействия × весовой коэффициент (%).

Таким образом, значение ячейки «наличие в компании широкого ассортимента готовых и изготавливаемых напитков, обеспечивающего удовлетворение спроса

потребителей → комплексность удовлетворения спроса потребителей» = 3 × 22,86 = 68,5. Аналогичным образом определяются значения и для других ячеек.

Сумма всех ячеек в колонке показывает, насколько важны для проекта определенные факторы конкурентоспособности. Затем все итоговые суммы складываются. Далее рассчитывается степень приоритетности каждого фактора конкурентоспособности, то есть подсчитывается, какие факторы конкурентоспособности ООО «Клокс» заслуживают особого внимания для того, чтобы повысить конкурентоспособности предприятия.

Степень приоритетности факторов конкурентоспособности (%) определяется следующим образом:

– комплексность удовлетворения спроса потребителей = 100/2493 × 112 = 5;

– ширина реализуемого ассортимента напитков = 100/2493 × 288 = 12;

– ширина ассортимента услуг = 100/2493 × 121 = 5;

– эффективное использование площади зала = 100/2493 × 196 = 8;

– эффективность использования материально-технической базы = 100/2493 × 127 = 5;

– удельный вес обслуживания потребителей с применением современных технологических средств расчета = 100/2493 × 120 = 5;

– средний объем затрат времени потребителя на ожидание обслуживания = 100/2493 × 174 = 7;

– общее число видов дополнительных услуг, предоставляемых потребителям = 100/2493 × 235 = 9;

– удельный вес передовых технологий из общего числа технологических средств караоке-услуг = 100/2493 × 173 = 7;

– наличие системы автоматического определения стоимости караоке-услуг = 100/2493 × 123 = 5;

– удельный вес работников, имеющих специальное образование в сфере услуг в общей численности персонала предприятия = 100/2493 × 235 = 9;

– средний стаж работы в сфере услуг персонала = 100/2493 × 202 = 8;

– количество жалоб клиентов на невнимательное и грубое обслуживание = 100/2493 × 208 = 8;

– число фактов нарушения установленных стандартов обслуживания потребителей = 100/2493 × 179 = 7.

В матрице параметры «ширина реализуемого ассортимента услуг», «общее число видов дополнительных услуг, предоставляемых потребителям», «удельный вес работников, имеющих специальное образование в сфере услуг в общей численности персонала компании» имеют самый высокий приоритет: 12%, 9%, 9% соответственно. В связи с этим именно данным параметрам было уделено особое внимание при повышении значений факторов конкурентоспособности ООО «Клокс».

Технический анализ. На этом этапе производится оценка потребительских предпочтений для анализируемого предприятия («Клокс») и конкурентных предприятий («Baccara» и «Арамина»).

Единицы измерения всех показателей представлены в таблице приложения Г:

– количество потребительских комплексов «Клокс» приравнивается к 8, тогда как этот показатель конкурентного предприятия «Baccara» равен 6;

– количество разновидностей напитков «Клокс» составляет 115 наименований, а конкурента – 145 наименований;

– коэффициент широты ассортимента услуг составляет соответственно 0,8 и 0,9;

– коэффициент эффективного использования площади зала соответственно равен 0,4 и 0,5;

– коэффициент использования материально-технической базы: 0,6 и 0,7;

– удельный вес обслуживания потребителей с применением современных технологических средств расчета: 0,3% и 0,8%;

– средний объем затрат времени на обслуживание: 30 мин и 25 минут;

– общее число видов дополнительных услуг: 13 и 17;

– удельный вес передовых технологий из общего числа технологических средств караоке-услуг: 0,5 и 0,7;

– наличие системы автоматического определение стоимости караоке-услуг: нет и да;

– удельный вес работников, имеющих специальное образование в сфере услуг: 50% и 75%;

– средний стаж работников в сфере услуг: 8 лет и 6 года;

– количество жалоб клиентов: отсутствуют;

– число фактов нарушения установленных в компании стандартов обслуживания: отсутствуют.

Целевое значение показателей. Целевые значения определяются на основании потребительских предпочтений и их приоритетности. Целевые значения описывают улучшение тех потребительских предпочтений, которые добивается руководство ООО «Клокс». В итоге персонал ООО «Клокс» воплощает эти совершенствования. В проекте высокий приоритет получили такие показатели, как: «ширина реализуемого ассортимента напитков», «общее число видов дополнительных услуг предоставляемых потребителям», «удельный вес работников имеющих специальное образование в сфере услуг в общей численности персонала предприятия».

В связи с эти усилия будут направлены в основном на: увеличение широты ассортимента услуг до 45 наименований; увеличение комплекса дополнительных услуг предоставляемых потребителям до 17; повышение профессиональной квалификации персонала до 75% от общего числа сотрудников предприятия.

Структурирование факторов конкурентоспособности в соответствии с потребительскими предпочтениями на ООО «Клокс» позволило выявить приоритетные направления развития конкурентных преимуществ, которые позволят совершенствовать обслуживание клиентов и укрепить конкурентоспособность караоке-бара.

3.2 Обоснование организационно-экономических показателей рекомендаций

Проведем исследование эффективности разработанных мероприятий развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс».

В соответствии с рассмотренным взаимодействием факторов конкурентоспособности и потребительских предпочтений предполагается развитие следующих конкурентных преимуществ: «ширина реализуемого ассортимента напитков», «общее число видов дополнительных услуг предоставляемых потребителям», «удельный вес работников имеющих специальное образование в сфере услуг в общей численности персонала караоке-бара».

В связи с эти предполагается, что увеличатся значения конкурентных преимуществ, получившие низкую оценку при проведении комплексной оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг ООО «Клокс», а именно:

- широта ассортимента напитков;
- цена входного билета;
- уровень квалификации сотрудников зала обслуживания;
- предоставление потребителям дополнительных услуг.

При определении целевого значения показателей, подлежащих улучшению, руководствовались значениями аналогичных показателей конкурентов. В соответствии с этим, значения перечисленных конкурентных преимуществ увеличатся до значений конкурентов (караоке клуба «Baccara», караоке бара «Арамина»). В соответствии с увеличением оценочного показателя по этим конкурентным преимуществам и при условии, что конкуренты останутся на прежнем уровне конкурентоспособности представим оценку по конкурентным преимуществам в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет конкурентоспособности предприятия ООО «Клокс» после внедрения разработанных мероприятий

Конкурентные преимущества	Весомость по показателям, аi	«Клокс»		«Baccara»		«Араминат»	
		Бi	аБi	Бi	аБi	Бi	аБi
Репутация предприятия	0,13	4,6	0,6	3,6	0,47	3	0,4
Цена входного билета	0,12	4,3	0,52	4,3	0,52	4	0,48
Качество изготовляемых блюд	0,12	4	0,48	3	0,36	2,67	0,29
Качество обслуживания	0,11	4,67	0,51	4,67	0,51	4,67	0,51
Уровень цен на услуги и меню	0,11	4	0,44	5	0,55	3,33	0,36
Перечень предлагаемых услуг	0,11	4,3	0,47	4,3	0,47	3,67	0,40
Широта ассортимента блюд	0,10	4,3	0,56	3,6	0,36	4,6	0,60
Широта ассортимента напитков	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Период нахождения предприятия на рынке сферы услуг	0,09	4,3	0,39	3,66	0,33	2,3	0,21
Конкурентоспособ-ность	1	4,37		3,97		3,55	

Оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг «Клокс» при условии внедрения разработанных мероприятия показала, что уровень конкурентоспособности увеличился с 3,85 до 4,37, т. е. предприятие заняло лидирующее место в анализируемой конкурентной среде. Схематично повышение уровня конкурентоспосбности предприятия «Клокс» методом экспертных оценок представлено на рисунке 3.2.

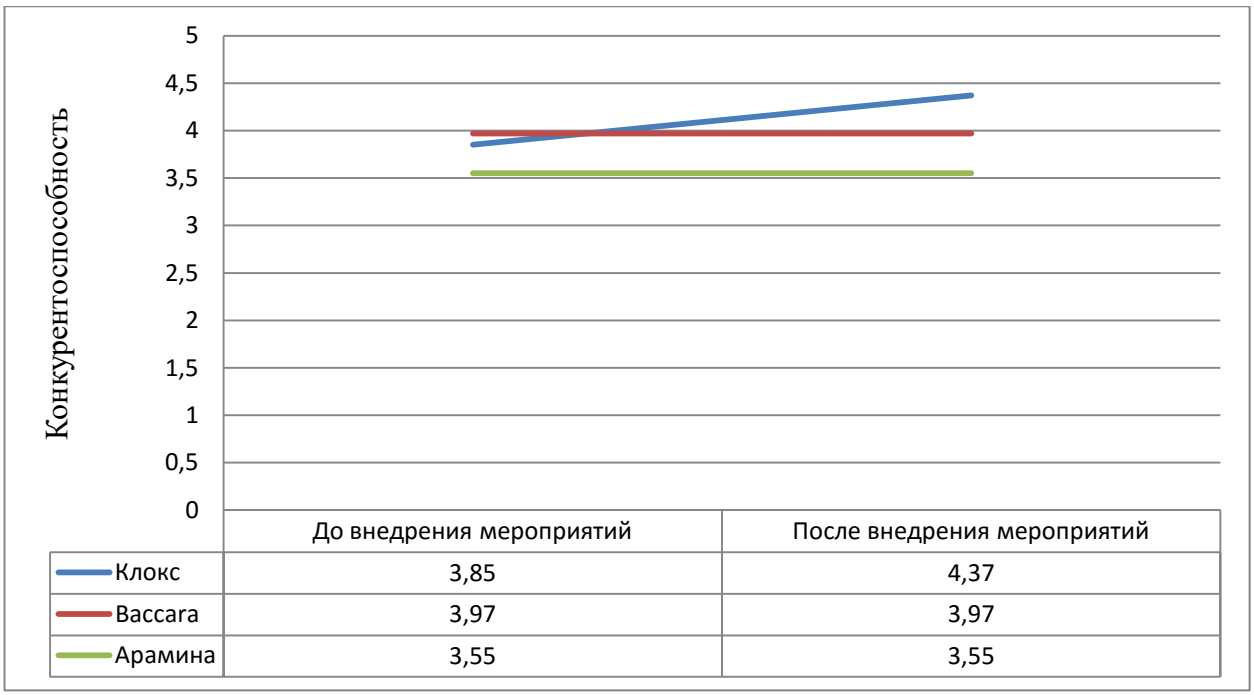


Рисунок 3.2 – Динамика изменения уровня конкурентоспособности предприятия «Клокс» методом экспертных оценок

Оценка конкурентоспособности предприятия «Клокс» с учетом факторов конкурентной среды останется на прежнем уровне в связи с тем, что проводимые мероприятия по повышению конкурентоспособности не повлияют на значения факторов, по которым производилась оценка.

Далее рассмотрим как изменится уровень конкурентоспособности предприятия «Клокс» при оценки показателей сервисного обслуживания потребителей. При этом необходимо учитывать, что объекты сравнения останутся на прежнем уровне конкурентоспособности. Предполагаемое увеличение оценочных показателей будет учитываться в соответствии с разработанными мероприятиями.

Оценка показателей сервисного обслуживания потребителей предприятия «Клокс» после внедрения разработанных мероприятий представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Оценка показателей сервисного обслуживания потребителей предприятия «Клокс» после внедрения разработанных мероприятий

Наименование показателя	Обозначение	«Клокс»	«Baccara»	«Арамина»
Коэффициент устойчивости ассортимента услуг	X_1	0,92	0,91	0,92
Соблюдение технологии обслуживания потребителей	X_2	0,61	0,48	0,53
Затраты времени потребителей на ожидание блюд	X_3	0,62	0,58	0,61
Уровень квалификации сотрудников зала обслуживания	X_4	0,49	0,31	0,49
Организация стимулирующих мероприятий	X_5	0,63	0,94	0,71
Предоставление потребителям дополнительных услуг	X_6	0,81	0,59	0,81
Коэффициент удовлетворенности потребителя	X_7	0,94	0,98	0,97
Организация работы кассовых узлов	X_8	0,56	0,9	0,9
Средний показатель качества сервисного обслуживания потребителей	$\overline{X}$	0,691	0,684	0,719

Оценка показателей сервисного обслуживания при условии внедрения разработанных мероприятия показала, что уровень конкурентоспособности предприятия «Клокс» увеличился с 0,555 до 0,691, т. е. предприятие заняло второе место в анализируемой конкурентной среде. Однако лидирующего положения предприятие «Клокс» не достигло в связи с тем, что мероприятия по развитию конкурентных преимуществ направлены не на все факторы конкурентоспособности.

Схематично повышение уровня конкурентоспособности по сервисному обслуживанию можно представить на рисунке 3.3.

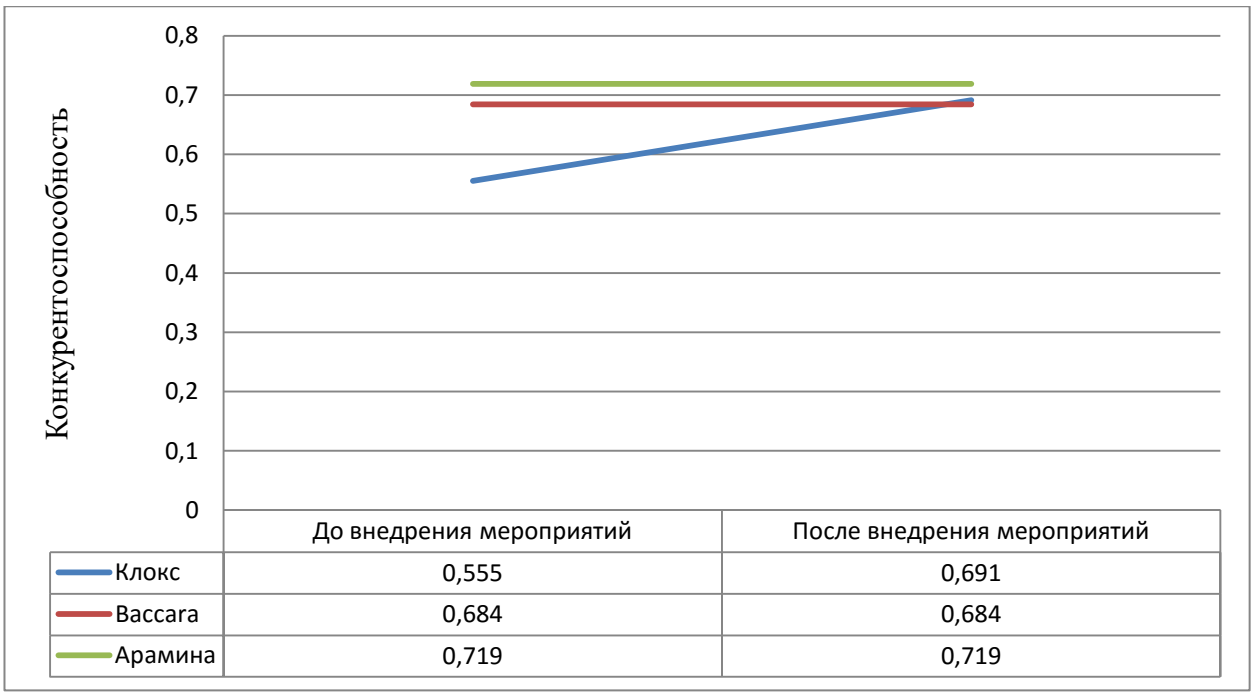


Рисунок 3.3 – Динамика изменения уровня конкурентоспособности по сервисному обслуживанию предприятия «Клокс»

Сведем полученные единичные показатели конкурентоспособности после внедрения мероприятий по объектам сравнения в таблицу 3.6.

Таблица 3.6 – Единичные показатели конкурентоспособности после внедрения мероприятий развития конкурентных преимуществ

Показатель/Предприятие сферы услуг	«Клокс»	«Baccara»	«Арамина»
Эффективность коммерческой деятельности предприятия сферы услуг	3,85/4,37	3,97	3,55
Оценка рыночного положения предприятия сферы услуг	4,675	4,875	4,375
Оценка качества обслуживания потребителей на предприятии сферы услуг	0,555/0,691	0,684	0,719

Комплексный показатель конкурентоспособности предприятия сферы услуг ООО «Клокс» и объектов сравнения представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Комплексный показатель конкурентоспособности после внедрения мероприятий повышения конкурентоспособности

Показатель/Предприятие сферы услуг	«Клокс»	«Baccara»	«Арамина»
До внедрения мероприятий	9,08	9,53	8,64
После внедрения мероприятий	9,73	9,53	8,64

Данные таблицы 3.7 свидетельствуют о том, что комплексный показатель конкурентоспособности предприятия сферы услуг ООО «Клокс» увеличился с 9,08 до 9,73. Проведенные оценки уровня конкурентоспособности предприятия «Клокс» как по конкурентным преимуществам, так и по показателям сервисного обслуживания показали, что наблюдается увеличение оценочных показателей по разработанным мероприятиям развития конкурентных преимуществ и в соответствии с этим увеличение комплексного показателя конкурентоспособности.

3.3 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

Далее произведем оценку экономической эффективности разработанных рекомендаций. В связи с тем, что мероприятия по развитию конкурентных преимуществ ООО «Клокс», которые напрямую повлияют на экономические показатели, будут направлены на расширение ассортимента напитков и внедрение новых караоке-услуг, предполагается увеличение оборота.

Определение тенденции изменения, оценка прироста оборота и анализ его структуры дают информацию о перспективности направления деятельности предприятия. Относительное изменение общего оборота характеризуется общим индексом оборота, представленного формулой 9 [14]:

$$I_{dp.} = \sum d1p1 / \sum d0p0, \qquad (9)$$

где I_{dp} – общий индекс оборота;

$\sum d1p1$ – сумма фактического оборота текущего периода;

$\sum d0p0$ – сумма фактического оборота базисного периода.

Подставляя цифровые данные в формулу 6, получим:

I_{dp} = 50493/ 51250 = 0,985.

Таким образом, после внедрения разработанных рекомендаций на предприятии ООО «Клокс» планируется увеличение годового оборота на 1,5%. Данные об изменении товарооборота представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Динамика оборота ООО «Клокс» после внедрения разработанных рекомендаций

в тыс. руб.

Оборот до внедрения разработанных рекомендаций	Планируемый оборот после внедрения разработанных рекомендаций	Тепм роста %	Отклонение
50493	51250	101,5	757

Исходя из данных таблицы, темп роста составит 1,5 %, ожидаемый эффект – 757 тыс. руб. Динамика планируемого изменения оборота предприятия ООО «Клокс» графически представлена на рисунке 3.4.

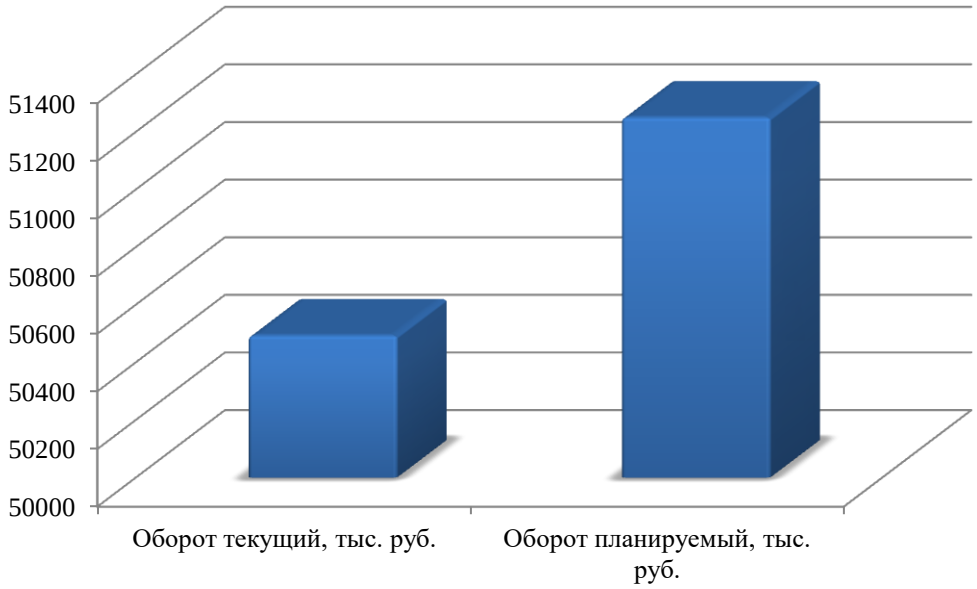


Рисунок 3.4 – Динамика изменения оборота при внедрении разработанных рекомендаций на предприятии ООО «Клокс»

Определим затраты, которые возникнут при внедрении разработанных рекомендаций на предприятии ООО «Клокс». При этом, следует учесть, что разработка меню изготавлеваемых алкогольных и безалкогольных напитков входит в обязанности шеф-повара, поэтому затраты этого направления отстутствуют. Расширение караоке-услуг входит в обязанности персонала зала обслуживания, в соответствии с этим затраты на данное направление также отстутствуют.

Затраты на повышение квалификации персонала путем обучения представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Затраты на повышение квалификации персонала ООО «Клокс»

Наименование программы профессиональной подготовки	Место проведения	Срок освоения программы	Стоимость	Количество сотрудников	Итого
Официант	Челябинский государственный коледж индустрии питания и торговли	252	6000	3	18000
Бармен		40	3000	2	6000
Итого затрат					24000

Учитывая динамику оборота и затраты на реализацию мероприятий, расчитаем экономическую эффективность предложенный рекомендаций (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Экономическая эффективность предложенный рекомендаций

Показатель	Определение показателя	Результат
Дополнительный оборот	таблица 3.8	757 тыс. руб.
Затраты на мероприятия	таблица 3.9	24 тыс. руб.
Дополнительная прибыль	(Уровень прибыли за 2015 г. × Дополнительный оборот) ÷ 100%	116 тыс. руб.
Экономическая эффективность	Дополнительная прибыль – Затраты на мероприятия	92 тыс. руб.
Рентабельность внедрения мероприятия	Дополнительная прибыль ÷ Расходы на мероприятия	4,83%

Дополнительный оборот после внедрения разработанных рекомендаций развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс»

составит 757 тыс. руб. Дополнительная прибыль определена исходя из уровня прибыли за 2016 год и равна 116 тыс. руб. Затраты в соответствии с таблицей 3.9 равны 24 тыс. руб. Экономическая эффективность составит 92 тыс. руб., рентабельность 4,83%.

Оценка эффективности разработанных рекомендаций как по оценке конкурентоспособности, так и по оценке экономической эффективности свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий по развитию конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс».

Выводы по третьему разделу

При разработке рекомендаций развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс» первоначально составлен алгоритм повышения конкурентоспособности. Выявлены резервы развития конкурентных преимуществ на основании проведенной оценки конкурентоспособности. Выделены показатели всех трех методов оценки, которые получили низкие значения в сравнении с анализируемыми конкурентами.

При сопоставлении выявленных резервов развития конкурентных преимуществ с желаниями потребителей караоке-бара «Клокс» сформулированы факторы конкурентоспособности, которые в большей степени повлияют на улучшение показателей, получивших низкое значение при оценке конкурентоспособности.

В связи с тем, что не все факторы конкурентоспособности имеют одинаковую важность определены ценности этих факторов.

Взаимодействия факторов конкурентоспособности и потребительских предпочтений позволила определить действия как повысить значения этих факторов. Параметры «ширина реализуемого ассортимента напитков», «общее число видов дополнительных услуг предоставляемых потребителям», «удельный вес работников имеющих специальное образование в сфере услуг в общей численности персонала» имеют самый высокий приоритет. В связи с этим именно

данным параметрам было уделено особое внимание при развитии конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс».

Проведено исследование эффективности разработанных мероприятий развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс». Проведенные оценки уровня конкурентоспособности предприятия «Клокс» как по конкурентным преимуществам, так и по показателям сервисного обслуживания показали, что наблюдается увеличение оценочных показателей по разработанным мероприятиям и в соответствии с этим увеличение комплексного показателя конкурентоспособности.

Произведена оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций. Дополнительный оборот после внедрения разработанных рекомендаций развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс» составит 757 тыс. руб. Дополнительная прибыль определена исходя из уровня прибыли за 2016 год и равна 116 тыс. руб. Затраты равны 24 тыс. руб. Экономическая эффективность составит 92 тыс. руб., рентабельность 4,83%.

Оценка эффективности разработанных рекомендаций как по оценке конкурентоспособности, так и по оценке экономической эффективности свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий по развитию конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания выпускной квалификационной работы получены следующие результаты.

Проведенный анализ теоретических основ понятия «конкурентоспособность» показал, что конкурентоспособность предприятия сферы услуг следует рассматривать как динамичную категорию не только относительно конкурентов, но и относительно изменения её доли на конкретном (отраслевом, региональном) рынке.

При исследовании основных направлений повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг выделены резервы, а также определены принципы эффективного функционирования предприятия. Представлена классификация основных направлений формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг.

Предприятия сферы услуг должны быстро реагировать на современные механизмы повышения конкурентоспособности, выявлять их и своевременно использовать в своей деятельности. Таким образом, главная трудность применения внутренних преимуществ связана с быстрым привлечением новых механизмов повышения конкурентоспособности, эффективным применением достижений науки и технологий, практического опыта конкурентоспособных предприятий в сфере услуг.

Сравнение отечественного и зарубежного опыта формирования и развития конкурентных преимуществ позволило сделать вывод, что не смотря на интеграционные подходы государства и бизнеса по обеспечению конкурентоспособности отечественных предприятий, конкурентоспособность российских организаций довольно низка. Изучение зарубежного опыта является важным и значимым для развития конкурентных преимуществ российских предприятий сферы услуг.

Во втором разделе произведен анализ коммерческой деятельности предприятия сферы услуг ООО «Клокс», которое является караоке-баром, осуществляющим производство и продажу блюд и напитков в соответствии с разработанным меню, а также предоставляющим услуги по организации мероприятий и караоке-услуги. Выявлены цель, задачи деятельности предприятия.

Анализ конкурентных преимуществ предприятия «Клокс» производилась тремя методами: методом сравнительной оценки конкурентных преимуществ, методом с учетом факторов конкурентной среды и методом оценки показателей сервисного обслуживания потребителей. Составлен алгоритм этапов проведения анализа конкурентных преимуществ, на основе которого производилась оценка предприятия сферы услуг «Клокс».

Оценка конкурентоспособности ООО «Клокс» показала, что предприятие обладает низким уровнем конкурентоспособности, но, вместе с тем, хорошим потенциалом для развития конкурентных преимуществ.

При разработке рекомендаций развития конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс» первоначально составлен алгоритм повышения конкурентоспособности. Выявлены резервы развития конкурентных преимуществ на основании проведенной оценки конкурентоспособности. Выделены показатели всех трех методов оценки, которые получили низкие значения в сравнении с анализируемыми конкурентами.

При сопоставлении выявленных резервов развития конкурентных преимуществ с желаниями потребителей караоке-бара «Клокс» сформулированы факторы конкурентоспособности, которые в большей степени повлияют на улучшение показателей, получивших низкое значение при оценке конкурентоспособности.

Взаимодействия факторов конкурентоспособности и потребительских предпочтений позволила определить действия как повысить значения этих факторов. Параметры «ширина реализуемого ассортимента напитков», «общее

число видов дополнительных услуг предоставляемых потребителям», «удельный вес работников имеющих специальное образование в сфере услуг в общей численности персонала» имеют самый высокий приоритет. В связи с этим именно данным параметрам было уделено особое внимание при развитии конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс».

Оценка эффективности разработанных рекомендаций как по оценке конкурентоспособности, так и по оценке экономической эффективности свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий по развитию конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг ООО «Клокс».

Результаты работы рекомендуется использовать для совершенствования коммерческой деятельности предприятии сферы услуг ООО «Клокс» путем наращивания конкурентных преимуществ. Выполненная работа имеет практическую значимость и рекомендуется для апробации на предприятии сферы услуг ООО «Клокс».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. – изд-во проспект, 2015. – 640 с.

2. Межгосударственный стандарт ГОСТ 30389-2013. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования. – М.: Стандартиформ, 2014.

3. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 30389-2013 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания»

4. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон № 14-ФЗ от 08.02.1998. // Собр. законодательства РФ. – 1998. – № 7.

5. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ (ред. от 23.12.2010 г., с изм. от 21.11.2011г.). изд-во Кодексы, 2011.

6. Трудовой Кодекс Российской Федерации // Собр. законодательства РФ. – 2002. – №1.

7. Азрилиян, А. Большой экономический словарь / А. Азрилиян, О. Азрилиян, Е. Калашникова, О. Квардакова. – М.: Институт новой экономики, 2011. – 1472 с.

8. Айрапетов, А. В. Обеспечение конкурентоспособности и развития предприятий и организаций сферы торговли / А.В. Айрапетов // Современные научные исследования. – 2012. – № 1. – С. 8-9.

9. Андреянов, Е.С., Сидоренко, С.И. Организация коммерческой деятельности предприятий. Учебное пособие. – Хабаровск: ТОГУ, 2015. – 120 с.

10. Анисимова, А.Л. Кадровая служба и управление персоналом организации / А.Л. Анисимова. – М.: Экономика, 2014. – 704 с.

11. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 300 с.

12. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: учебное пособие / Г.Д. Антонов. – М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 320 с.

13. Баронин, С.А. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем: Монография / С.А. Баронин, В.А. Андреев и др.; под ред. С.А. Баронина – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 329 с.

14. Быков, В.А. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. – М.: РИОР: Инфра-М, 2017. – 242 с.

15. Бросалин, В.И., Крылова, Н.Н. Коммерческая деятельность. Учебное пособие. - Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. – 92 с.

16. Варли, Р. Основы управления розничной торговлей. / Р. Варли. – М.: Дом Гребенникова, 2015. – 454 с.

17. Великая, Ю.В. Разработка методики интегральной оценки конкурентоспособности предприятия / Ю.В. Великая // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №3. – 678-681 с.

18. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность. Учебник. — 2-е изд., испр – Минск: Выш. шк., 2012. — 288 с.

19. Воронов, Д.С. Оценка конкурентоспособности предприятия / Д.С. Воронов. – http://www.vsd1234.narod.ru./

20. Вылегжанина, А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: монография / А.О. Вылегжанина. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 232 с.

21. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие / А.С. Головачев. – Минск: Высш. шк., 2014. – 319 с.

22. Даниленко, Н.Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки. монография / Н.Н. Даниленко, Е.А. Арбатская. – М.: Русайнс, 2016. – 160 с.

23. Доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации // Федеральная антимонопольная служба. – Москва, 2016. – 432 с.

24. Донцова, Л.В. Бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля: монография / Л.В. Донцова, М.М. Шарамко, И.Р. Гарипов. – М.: Проспект, 2016. – 128 с.

25. Дудов, А.С. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг / А.С. Дудов // Управление экономическими системами: электроннный научный журнал. – 2013. – № 12 (60). – http://cyberleninka.ru

26. Завгородняя, Т.В. Теоретические аспекты конкурентоспособности организации / Т.В. Завгородняя, А.В. Решетникова // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2015. – № 1 (20). – С. 66–69.

27. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 234 с.

28. Иванов, М.Ю. Организация и технология коммерческой деятельности: Учебное пособие / М.Ю. Иванов, М.В. Иванова. – М.: ИЦ РИОР, 2011. – 97 с.

29. Иванова, И. В. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия / И. В. Иванова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.) – М.: РИОР, 2011. – С. 97-100.

30. Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций: учебное пособие / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М.: НИЦ Инфра-М; Мн.: Новое знание, 2013. – 184 с.

31. Кобзев, В.Н. Подходы к определению факторов конкурентоспособности организаций / В.Н. Кобзев // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 3 (049). – С. 70–73.

32. Кожухов, В.И. Резервы повышения конкурентоспособности предприятий: автореферат дис. … канд. экон. наук / В.И. Кожухов. – Саратов, 2008. – 24 с.

33. Коротков, А.В. Маркетинговые исследования: учебник / А.В. Коротков. – М.: Юрайт, 2014. – 608 с.

34. Курмантайулы, Д. Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия: основные составляющие и направления стратегических решений /Д. Курмантайулы, Н. В. Никифорова // Молодой ученый. – 2015. – № 9. – 646-651 с.

35. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2014. – 438 с.

36. Лукичева, Л. Менеджмент организацией: учебник / Л. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2013. – 368 с.

37. Мир торгово-развлекательных комплексов. – http://mirtrk.ru/

38. Мокроносов, А.Г. Конкуренция конкурентоспособность: учебное пособие / А.Г. Мокроносова, И.Н. Маврина. – Екат.: Урал. ун-т, 2014. – 198 с.

39. Молочников, Н.Р. Развитие многоуровневой конкурентоспособности / Н.Р. Молочников., Т.Г. Пономарева. – СПб.: Политехнического ун-та, 2013. – 97 с.

40. Мошнов, В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия / В.А. Мошнов. – htt//www/cfin.ru/

41. Мухина, Д.В. Экономические и методические основы повышения конкурентоспособности хлебопекарных предприятий / Д.В. Мухина. – Пермь: ПГСХА, 2015. – 77 с.

42. Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий. По отраслям и сферам применения: Учебное пособие / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 319 с.

43. Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий. По отраслям и сферам применения: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Торговое дело» / Н.Н. Никулина, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 319 с.

44. Памбухчиянц, О.В. Организация коммерческой деятельности: Учебник для СПО / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2016. – 272 с.

45. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: КноРус. – 2015. – 120 с.

46. Парменков, К.Н. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России: Монография / К.Н. Парменков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 80 с.

47. Попова, Л.А. Маркетинговое обеспечение конкурентоспособности мебельных предприятий на отечественном рынке: автореферат дис. … канд. экон. наук / Л.А. Попова. – Ростов-на-Дону, 2010. – 27 с.

48. Портал внешнеэкономической информации. – http:// http://www.ved.gov.ru/

49. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.

50. Решетько, Н.И. Экспертная оценка конкурентоспособности и конкурентной стратегии предпринимательских структур / Н.И. Решетько // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 2 (21). – http://znanium.com/

51. Рыжикова, Т.Н. Анализ деятельности конкурентов: учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2015. – 267 с.

52. Румянцева, Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. М.: ИНФРА-М, 2011. – 896 с.

53. Салиханова, Р.Р. Оценка эффективности ассортиментной политики в торговле / Р.Р. Салиханова // Вестник экономики, права и социологии. – 2015. – №1. – С. 51-54.

54. Салиханова, Р.Р. Управление конкурентоспособностью торговых организаций на основе регулирования их эффективности: автореферат дис. … канд. экон. наук / Р.Р. Салиханова. – Москва, 2014. – 32 с.

55. Светлов, Г.В. Основные факторы конкурентоспособности и виды конкурентных преимуществ предпринимательских структур / Г.В. Светлов // Российское предпринимательство. – 2015. – №5. – С. 75-76.

56. Скорничеко, Н.Н. Конкурентоспособность предприятий как компонент региона конкурентоспособности / Н.Н. Скорниченко // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №1. – С. 822-825.

57. Территориальный орган государственной службы статистики по Челябинской области. – http://chelstat.gks.ru/

58. Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х.А. Фасхиев. – http://www/5p.ru/

59. Филосова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / Т.Г. Филосова, В.А. Быков. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 295 с.

60. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков, 2014. – 468 с.

61. Хало, Л.А. Конкурентоспособность как экономическая категория маркетинга. Методы оценки конкурентоспособности / Л.А. Хало, Ю.Ю. Елсукова // Философия социальных коммуникаций. – 2014. – №4(29). – С. 81-90.

62. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология / В.В. Царев, А.А. Катарович, В.В. Черныш. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 799 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Устав ООО «Клокс»

Копия изготовлена с устава юридического лица
ОГРН
1117453001478
представленного при внесении в ЕГРЮЛ записи
от «21» «февраля» 2011 года
за ГРН
—11—

Утвержден:
Протоколом общего собрания
учредителей № 1
от « 27 » января 2011 г.

Председатель:

Якушевский С.А.

УСТАВ

ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

«Клокс»

г. Челябинск
2011 г.

Статья 1. Общие положения

1.1. Общество с ограниченной ответственностью «Клокс», в дальнейшем именуемое «Общество», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

1.2. Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Клокс».

Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «Клокс».

1.3. Место нахождения общества: 454091, г. Челябинск, улица Советская, д. 34.

1.4. Целью деятельности общества является получение прибыли.

1.5. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе предметом деятельности общества являются:

- деятельность ресторанов и кафе;
- деятельность баров;
- поставка продукции общественного питания;
- производство и реализация собственной продукции и других товаров на предприятиях общественного питания, включая деятельность по обслуживанию населения;
- торговая деятельность всех видов (в т.ч. розничная, оптовая, комиссионная и выездная торговля, торговля промышленными и пищевыми товарами, сырьем, материалами, оборудованием и т.д.);
- закуп и реализация пива, вина, ликероводочных изделий и табачных изделий;
- автотранспортная деятельность по перевозке пассажиров и грузов, экспедиционному обслуживанию, погрузочно-разгрузочным и такелажным работам, услугам по хранению грузов;
- внешнеэкономическая деятельность;
- посредническая деятельность;
- торговля автотранспортными средствами и запасными частями к ним;
- оказание услуг населению и предприятиям;
- маркетинговая и консалтинговая деятельность;
- управление недвижимостью;
- риэлторская деятельность;
- дилерские услуги;
- рекламные услуги;
- инвестиционная деятельность в производственной и социальной сфере в РФ и за рубежом;
- деятельность на рынке ценных бумаг;
- аренда прочих машин и оборудования.

Деятельность, для осуществления которой необходимо получение специального разрешения (лицензии), может осуществляться Обществом только после получения такого разрешения (лицензии).

Статья 2. Юридический статус общества

2.1. Общество является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет расчетные и другие счета в кредитных учреждениях, в том числе в иностранной валюте, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, указание на место нахождения общества.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной индивидуализации.

2.2. В собственности Общества находится имущество (материальные ценности и финансовые ресурсы), учитываемое на его самостоятельном балансе. Имущество общества образуется за счет личных средств учредителей (участников), вложенных в Уставный капитал, из дополнительных вкладов в имущество общества, доходов от производственно-хозяйственной деятельности, кредитных средств, а также иных поступлений.

2.3. Общество вправе:

- иметь в собственности обособленное имущество;
- от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права;
- совершать в пределах своей компетенции на территории Российской Федерации и за рубежом сделки и иные юридические действия с юридическими физическими лицами;
- в порядке, установленном законом, участвовать в деятельности и создавать в РФ и других странах хозяйственные общества и другие предприятия и организации с правами юридического лица;
- выступать истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде;
- реализовывать иные права, вытекающие из законодательства Российской Федерации и настоящего устава.

2.4. Общество обязано вести свою деятельность в соответствии с нормами законодательства Российской Федерации и настоящего устава.

2.5. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

2.6. В порядке, установленном законом, общество может создавать самостоятельно и совместно с другими обществами дочерние и зависимые общества.

2.7. Дочерние и зависимые общества не отвечают по обязательствам общества, а общество не отвечает по обязательствам дочерних и зависимых обществ, за исключением случаев, предусмотренных действующим законодательством.

2.8. Общество вправе открывать филиалы и представительства.

Филиалы и представительства не являются юридическими лицами и действуют в соответствии с положениями о них. Положения о филиалах и представительствах утверждаются общим собранием участников Филиалы и представительства наделяются основными и оборотными средствами за счет общества.

Руководители филиалов и представительств действуют на основании доверенностей, выданных обществом. Ответственность за деятельность филиалов и представительств несет создавшее их общество.

Статья 3. Права и обязанности участников общества

3.1. Участники общества вправе:

а) участвовать в управлении делами общества в порядке, установленном законом и уставом общества;

б) участвовать в общем собрании участников с правом голоса по всем вопросам его компетенции;

в) получать информацию о деятельности общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в порядке, установленном настоящим уставом;

г) принимать участие в распределении прибыли общества;

«Пронумеровано, прошито
и скреплено печатью на
18 (Восемнадцать) листах»
Заместитель начальника ИФНС России по
Центральному району г. Челябинска
М.Н. Быкова

Прошнуровано, пронумеровано на
18 (Восемнадцать) листах.
Директор ООО «Клокс»:
Якушевский С.А

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Свидетельство о государственной регистрации юридического лица

Форма № | Р | 5 | 1 | 0 | 0 | 1 |

Федеральная налоговая служба

СВИДЕТЕЛЬСТВО

о государственной регистрации юридического лица

Настоящим подтверждается, что в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» в единый государственный реестр юридических лиц внесена запись о создании юридического лица

Общество с ограниченной ответственностью "Клокс"
(полное фирменное наименование юридического лица с указанием организационно - правовой формы)

ООО "Клокс"
(сокращенное фирменное наименование юридического лица)

21 (дата) февраля (месяц прописью) 2011 (год) **за основным государственным регистрационным номером**

1	1	1	7	4	5	3	0	0	1	4	7	8

Инспекция Федеральной налоговой службы по Центральному району г.Челябинска
(Наименование регистрирующего органа)

Должность уполномоченного лица регистрирующего органа

Зам.начальника инспекции

Быкова Марина Николаевна

М.П.

(подпись, Ф.И.О.)

серия 74 №005353618

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе

Форма № 1-1-Учет

Федеральная налоговая служба

СВИДЕТЕЛЬСТВО

О ПОСТАНОВКЕ НА УЧЕТ РОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В НАЛОГОВОМ ОРГАНЕ ПО МЕСТУ НАХОЖДЕНИЯ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Настоящее свидетельство подтверждает, что российская организация
Общество с ограниченной ответственностью "Клокс"

(полное наименование в соответствии с учредительными документами)

ОГРН 1 1 1 7 4 5 3 0 0 1 4 7 8

поставлена на учет в соответствии с положениями
Налогового кодекса Российской Федерации **21 февраля 2011 г.**

(число, месяц, год)

в налоговом органе по месту нахождения **ИФНС России по Центральному району г. Челябинска** 7 4 5 3

(наименование налогового органа и его код)

и ей присвоен

ИНН/КПП 7 4 5 3 2 2 7 7 3 2 / 7 4 5 3 0 1 0 0 1

Свидетельство подлежит замене в случае изменения приведенных в нем сведений.

Заместитель начальника инспекции **М.Н. Быкова**

МП

серия 74 №005353051

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Матрица взаимодействия факторов конкурентоспособности и потребительских предпочтений ООО «Клокс»

Факторы конкурентоспособности	Весовой коэффициент (%)	Потребительские предпочтения														
		Комплексность удовлетворения спроса	Ширина реализуемого ассортимента напитков	Ширина ассортимента услуг	Эффективность использования площади зала	Эффективность использования материально-технической базы	Удельный вес обслуживания потребителей с применением совре. технологических средств расчета	Средний объем затрат времени потребителя на ожидание обслуживания	Общее число видов дополнительных услуг предоставляемых клиентам	Удельный вес передовых технологий из общего числа технологических средств караоке-услуг	Наличие системы автоматического определение стоимости караоке-услуг	Удельный вес работников имеющих специальное образование в сфере услуг	Средний стаж работы в сфере услуг персонала	Количество жалоб потребителей на невнимательное и грубое обслуживание	Число фактов нарушения установленных на предприятии стандартов обслуживания	Итого
Наличие широкого ассортимента готовых и изготавливаемых напитков, обеспечивающего удовлетворение спроса потребителей	22,8	○ 68,5	● 205,7	○ 68	▲ 22,8	▲ 22,8						○ 68,5	▲ 22,8	○ 68,5	○ 68,5	
Предоставление потребителям дополнительных услуг, связанных со спецификой реализуемых караоке-услуг	21,5	▲ 21,5			▲ 21,5				● 193				▲ 21,5	○ 64,5		
Применение технологических средств, обеспечивающих наибольшие удобства при расчете с потребителями	9,1	▲ 9,1	○ 27,4		○ 27,4	○ 27,4	● 82,3	○ 27,4				▲ 9,1		▲ 9,1		
Уютная атмосфера в зале обслуживания с современным интерьером и свободным перемещением	8,06				● 72,5	○ 24,2	○ 24,2	▲ 8,06		▲ 8,06	▲ 8,06					
Полное соблюдение установленных правил облуживания потребителей	13,7	▲ 13,7	▲ 13,7					▲ 13,7		● 123,4	○ 41,1			▲ 13,7		
Высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно обслуживающего потребителей	13,9		○ 41,9	○ 41	○ 41,9	○ 41,9	▲ 13,9	● 125,7	○ 41,9	○ 41,9	○ 41,9	● 125,7	● 125	○ 41,9	▲ 13,9	
Низкая цена входного билета или отсутствие стоимости	10,7			▲ 10	▲ 10,7	▲ 10,7					○ 32,6	○ 32,6	○ 32,6	▲ 10,7	● 96,7	
Сумма	100	112	288	121	196	127	120	174	235	173	123	235	202	208	179	2493
Приоритеты (%)		5	12	5	8	5	5	7	9	7	5	9	8	8	7	100

Факторы конкурентоспособности	Весовой коэффициент (%)	Потребительские предпочтения														
		Комплексность удовлетворения спроса	Ширина реализуемого ассортимента напитков	Ширина ассортимента услуг	Эффективность использования площади зала	Эффективность использования материально-технической базы	Удельный вес обслуживания потребителей с применением совре. технологических средств расчета	Средний объем затрат времени потребителя на ожидание обслуживания	Общее число видов дополнительных услуг предоставляемых клиентам	Удельный вес передовых технологий из общего числа технологических средств караоке-услуг	Наличие системы автоматического определение стоимости караоке-услуг	Удельный вес работников имеющих специальное образование в сфере услуг	Средний стаж работы в сфере услуг персонала	Количество жалоб потребителей на невнимательное и грубое обслуживание	Число фактов нарушения установленных на предприятии стандартов обслуживания	Итого
Единица измерения		Число потребительских комплексов	Количество разновидностей услуг	Коэф. устойчивости	Коэффициент использования S зала	Коэф. использования мат-технической базы	%	минут	число	%	тип	%	годы	число	число	
«Клокс»		8	115	0,8	0,4	0,6	30	30	13	0,5	нет	50	8	-	-	
«Baccara»		6	145	0,9	0,5	0,7	80	25	17	0,7	да	75	6	-	-	
Целевое назначение		8	145	0,9	0,45	0,6	80	30	17	0,7	да	75	8	-	-	