

Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление подготовки «Менеджмент»  
Профиль «Производственный менеджмент»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

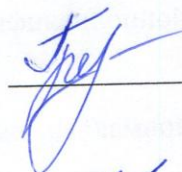
к.э.н., доцент Балановская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
«ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА»**

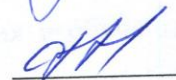
Выполнил:

Гревцова Людмила Владимировна,  
группа ЗМ-25



Научный руководитель:

д.т.н., доцент Перов С.Н.



**Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление подготовки «Менеджмент»  
Профиль «Производственный менеджмент»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В. \_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
«ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА»**

Выполнил:

Гревцова Людмила Владимировна, \_\_\_\_\_  
группа ЗМ-25

Научный руководитель:

д.т.н., доцент Перов С.Н. \_\_\_\_\_

## **Аннотация**

Выпускная квалификационная работа Гревцовой Людмилы Владимировны на тему: «Повышение конкурентоспособности ресторана» содержит 74 страницы текста, 11 рисунков, 11 таблиц, использованных источников - 34.

Ключевые слова: конкурентоспособность, рынок общественного питания, SWOT-анализ.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ способов повышения конкурентоспособности ресторана.

Общая характеристика работы

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из трех глав.

Первая глава - теоретическая часть - рассмотрены теоретические и методические основы по повышению конкурентоспособности предприятия.

Вторая глава - практическая часть – проведен анализ конкурентоспособности компании на рынке Самарской области.

В третьей главе сформулированы основные направления совершенствования конкурентоспособности объекта исследования.

Основные выводы по результатам выпускной квалификационной работы.

Основным предложением является совершенствование рекламной политики, расширение спектра предлагаемых услуг, мотивация и обучение персонала.

Итоговый прогнозный расчет эффективности показал, что после внедрения предложенных рекомендаций повысится конкурентоспособность предприятия.

## Оглавление

Введение .....	5
1. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью .....	7
1.1 Понятие конкурентоспособности организации и влияющие факторы.....	7
1.2 Технология и методы оценки конкурентоспособности организации .....	14
1.3 Трёхступенчатая модель управления конкурентоспособностью компании .....	21
2. Анализ конкурентоспособности ООО «Мастер».....	30
2.1 Характеристика эффективности деятельности ООО «Мастер» .....	30
2.2 Анализ рынка общественного питания.....	35
2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Мастер».....	42
3. Пути повышения конкурентоспособности ООО «Мастер».....	50
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности компании .....	50
3.2 Оценка эффективности рекомендаций по повышению конкурентоспособности.....	68
Заключение.....	71
Список литературы.....	74

## **Введение**

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперенный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации. Сама конкурентная борьба позволяет вычлнить из множества организаций неперенных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Контроль за конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и правильных действиях со стороны менеджмента организации, позволит удовлетворить специфические запросы потребителя раньше и лучше других.

Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее. И это будет верным путём к расширению своих собственных преимуществ в конкурентной борьбе.

Успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей. Поэтому так важно пристальное внимание уделять такому аспекту предприятия, как конкурентоспособность.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие – ООО «Мастер».

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

Целью является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Мастер» и обоснование их экономической эффективности.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

- изучить теоретические и методологические аспекты по повышению конкурентоспособности организации;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «Мастер»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Мастер».

## **1. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью**

### **1.1 Понятие конкурентоспособности организации и влияющие факторы**

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку, либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции [11].

Само понятие «конкуренция» (лат. concurrentia, от лат. concuro -сбегаюсь, сталкиваюсь) означает соперничество субъектов рыночных отношений за лучшие условия и результаты коммерческой деятельности. Понятие «конкуренция» и выражает собой форму взаимного соперничества субъектов рыночной экономики [31].

Если объектом конкуренции считать потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка, выбранный фирмами-соперниками, а субъектами - фирмы-изготовители и фирмы-услугодатели. Конкуренция базируется на двух процессах: соперничестве и удовлетворении потребностей. Средство конкуренции -

это товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя [15].

Конкурентоспособность является предметом многолетних исследований учёных-экономистов, однако и на сегодняшний день не существует единого универсального определения конкурентоспособности. Так, в результате анализа публикаций, предпринятого Фасхиевым Х.А.[24], было выявлено более 30 определений, данных отечественными авторами.

Так Фатхутдинов Р.А. считает, что конкурентоспособность - это «свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [31].

Портер М., Майкл Э. рассматривают конкурентоспособность как «способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг» [16].

Ж.-Ж. Ламбен описывает конкурентоспособность как способность удовлетворять потребности покупателей лучше, чем это делают конкуренты. Конкурентоспособность имеет место, если фирма обладает конкурентным преимуществом: отличается от соперников по рынку некоторыми существенными качествами либо имеет более высокую производительность, выраженную в преимуществе по издержкам.

По определению Всемирного экономического форума конкурентоспособность фирмы - это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента.

Наиболее полное определение конкурентоспособности, объединяющее как внутреннюю, так и внешнюю среду предприятия, а также товарную и производственную составляющие было дано Х.А. Фасхиевым: «Конкурентоспособность предприятия - это оцененное субъектами внешней среды



его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги» [23].

Таким образом, в большинстве определений конкурентоспособность фирмы связывается с ее возможностью производить конкурентоспособную продукцию или создавать услуги. В целом конкурентоспособность фирмы расценивается, как способность конкурировать на рынках товаров и услуг.

Однако определение конкурентоспособности предприятия исключительно с помощью понятия «конкурентоспособность продукции» не совсем корректно, так как жизненный цикл предприятия значительно продолжительнее, чем жизненный цикл продукции, особенно в современных условиях, когда обновление ассортимента продукции предприятия происходит практически непрерывно. Кроме того, конкурентоспособность товара применяется к конкретному виду производимой продукции, а потенциал предприятия охватывает всю производимую им номенклатуру изделий.

Конкурентоспособность предполагает обладание свойствами, создающими преимущества для субъектов экономики. Предприятие, сумевшее создать, поддерживать и умело использовать конкурентные преимущества, способно конкурировать (умело вести конкурентную борьбу и побеждать в ней), иными словами, быть конкурентоспособным.

Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате - изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Факторы определяют средства и способы использования резервов

конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

Наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности предприятия было проведено в работах М. Портера. Факторы конкурентоспособности понимаются им как «одна из четырех основных детерминант конкурентного преимущества наряду со стратегией фирмы, ее структурой и конкурентами, условиями и наличием родственных или смежных предприятий отрасли и конкурирующих на рынке» [23].

В целом конкурентоспособность определяется внешними и внутренними факторами.

М. Портер утверждает, что в борьбе за долю рынка участвуют не только игроки одного рынка. Скорее, конкуренция лежит в основе экономики, и конкурирующие силы простираются значительно дальше простого противоборства сил в отдельно взятой отрасли. А значит, конкурентный потенциал может рассматриваться на уровне товара, предприятия (товаропроизводителя), технологий, целой отрасли или региона, страны.

Между всеми вышеназванными уровнями конкурентоспособности существует достаточно тесная внутренняя и внешняя взаимозависимость.

С одной стороны, конкурентоспособность страны базируется в первую очередь на ее жизнеспособности, т.е. на прочности ее национальной производственной базы.

С другой - конкурентоспособность предприятия во многом зависит от того, как организована социально-экономическая среда, в котором ему приходится действовать. Его работу определяют не только собственные усилия, но и существующая в стране система взаимоотношений между предпринимателями и властью, между самими предпринимателями, между предпринимателями и нанимаемыми им работниками.

Страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном счете зависит от возможности конкретного товаропроизводителя выпускать конкурентоспособную

продукцию. Необходимо отметить, что международная конкуренция не только усиливает проявления национальной конкуренции, но часто влияет на характер ее проявлений.

Вся совокупность факторов конкурентоспособности фирмы, а значит на ее конкурентный потенциал, подразделяется на внешние и внутренние факторы.

К внешним факторам относят:

- производственный потенциал страны, региона;- государственное регулирование экономики;
- товарно-рыночный потенциал;
- природно-ресурсный потенциал;
- трудовой потенциал;
- инновационный потенциал;
- кредитно-финансовый потенциал;
- социально-экономическую инфраструктуру.

Внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность, -объективные критерии, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности. К таким факторам, прежде всего, относятся:

- маркетинговые возможности;
- производственно-финансовые возможности;
- трудовые возможности;
- инновационные возможности.

Необходимо заметить, что все перечисленные внутренние факторы М. Портер предлагает рассматривать в единой взаимосвязи. Так в основе теории конкурентных преимуществ М. Портера находится цепочка стоимости, образуемая в результате анализа видов деятельности хозяйствующего субъекта, непосредственно создающего стоимость для потребителя. Цепочка стоимости для каждой фирмы, в зависимости от масштабов деятельности складывается из многих её видов, образуя сложную систему, в которую входят цепочки создания стоимости поставщика, самого объекта исследования (предприятия, фирмы), канала дистрибуции, а также потребителя. Посредством этих видов деятельности фирмы создают определённые

цепочки для своих потребителей. Конечная ценность, созданная фирмой, определяется тем, сколько потребители (покупатели) смогут заплатить за созданные фирмой товары и услуги.

Основные виды деятельности - это те, которые имеют непосредственное отношение к физическому созданию продукта, продажам и движению продукта по направлению к покупателю» а также к обслуживанию и технической поддержке товаров после приобретения.

Основные виды деятельности любой фирмы распадаются на несколько широких категорий:

1. Внутренняя логистика. Данная категория включает виды деятельности, связанные с получением, хранением и распространением всего, что идет на изготовление продукта: сюда относятся погрузочно-разгрузочные работы, складские помещения, контроль за материально-товарными запасами, организация расписания транспорта, выплаты поставщикам.

2. Производственный процесс. Включает виды деятельности, связанные с превращением исходных материалов в конечный продукт, Это, к примеру, работа технического оборудования, упаковка, сборка, текущий ремонт оборудования, тестирование, работа заводов и производственных центров.

3. Внешняя логистика. В эту категорию входят виды деятельности, связанные со сбором, хранением и реальной доставкой продуктов покупателям. Это хранение на складах готовых товаров, погрузочно-разгрузочные работы, работа транспорта, доставляющего продукты покупателям, обработка заказов и определение времени их выполнения.

4. Маркетинг и розничная торговля. В эту категорию входят виды деятельности, направленные на то, чтобы покупатели могли приобрести продукт и, более того, захотели его приобрести. Сюда входит реклама, продвижение продуктов на рынке, работа торгового персонала, квотирование, выбор канала реализации, отношения с ним, ценовая политика.

5. Обслуживание. Виды деятельности в этой категории связаны с предоставлением услуг по поддержанию или даже увеличению стоимости продукта:

установка, ремонт, обучение использованию продукта, поставка запчастей и настройка продукта, в соответствии с нуждами конкретного потребителя.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:  
конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;

вид производимого товара;

ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);

лёгкость доступа на рынок;

однородность рынка;

конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;

конкурентоспособность отрасли;

возможность технических новшеств в отрасли;

конкурентоспособность региона и страны.

Сформулируем общие принципы, которые дают конкурентные преимущества компаниям:

Нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела [14].

Близость предприятия к клиенту.

Создание автономии и творческой атмосферы на предприятии.

Рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать.

Демонстрация важности общих для предприятия ценностей.

Умение твёрдо стоять на своём.

Простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала.

Умение быть одновременно мягким и жёстким. Держать под жёстким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчинённым менее важные.

Как показывает мировая практика рыночных отношений, взаимосвязанное решение этих проблем и использование данных принципов гарантирует повышение конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность продукции/услуг и конкурентоспособность предприятия–производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определённом товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы [18].

Поскольку конкуренция предприятий на рынке принимает вид конкуренции самой продукции, возрастает значение свойств, сообщаемых продукции предприятия, изготовившего и продающего её на мировом рынке.

В литературе определяется, что конкурентоспособность товара - это такой уровень его экономическо-технических, эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными товарами на рынке. Кроме того, конкурентоспособность, сравнительная характеристика товара, содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно выявленных требований рынка или свойств другого товара [26]. Она определяется совокупностью потребительских свойств данного товара - конкурента по степени соответствия общественным потребностям с учетом затрат на их удовлетворение, условий поставки и эксплуатации в процессе производственного и (или) личного потребления.

## **1.2 Технология и методы оценки конкурентоспособности организации**

Оценивая конкурентоспособность организации сначала целесообразно провести анализ её состояния, качество которого будет высоким при его проведении с позиций системного подхода. В таком случае анализ можно назвать системным.

Цель системного анализа фирмы – установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности предоставляемых ею услуг, эффективности и устойчивости функционирования фирмы [32].

Этапы проведения системного анализа фирмы «привязываются» к структуре системы стратегического менеджмента и включают в себя:

анализ качества научного сопровождения системы стратегического менеджмента с точки зрения количества и глубины применяемых научных подходов и методов управления;

анализ компонентов выхода системы, т.е. качества стратегии организации, уточнение целей, исходя из её внутренних слабых и сильных сторон, внешних угроз и возможностей;

анализ конкурентоспособности, эффективности и устойчивости функционирования основных конкурентов на выходе организации, внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон конкурентов;

анализ механизма действия закона конкуренции в отрасли, антимонопольного законодательства, формы (структуры) и силы конкуренции в отрасли;

анализ факторов макросреды страны и инфраструктуры данного региона (города), оказывающих позитивное и негативное влияние на организацию;

анализ механизма действия закона конкуренции на выходе системы, антимонопольного законодательства и силы конкуренции среди поставщиков организации;

анализ внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами в обеспечивающей подсистеме, т.е. в правовом, методическом, ресурсном, информационном обеспечении организации;

анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей организации в её организационно-техническом и социальном развитии («процесс» в системе);

анализ качества управляемой подсистемы стратегического менеджмента в части формирования системы показателей качества и ресурсоёмкости товаров, качества их сервиса, инфраструктуры рынка, организации анализа эффективности этих направлений деятельности и формирования мероприятий по их улучшению;

анализ качества управляющей подсистемы системы стратегического менеджмента в части управления персоналом по разработке и реализации стратегических и тактических управленческих решений;

анализ структуры, содержания и качества связей в системе стратегического маркетинга, инновационного и производственного менеджмента, тактического маркетинга, установление их слабых и сильных сторон;

анализ конкурентоспособности предоставляемых услуг, новшеств, персонала и технологий, организации в целом;

анализ эффективности использования ресурсов;

анализ устойчивости функционирования организации;

установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности услуг, эффективности и устойчивости функционирования организации для разработки на их основе её стратегии. На этом этапе синтезируется вся предыдущая работа.

Важно отметить, что подходы к оценке конкурентоспособности для стадий стратегического и тактического маркетинга не могут быть одинаковы. На стадии стратегического маркетинга как первой стадии жизненного цикла услуги (пространственный аспект) разрабатываются нормативы конкурентоспособности на длительный период, а на стадии тактического маркетинга выполняются работы по материализации у изготовителя и реализации на рынке стратегических нормативов конкурентоспособности, а также по корректировке этих нормативов [24]. Поэтому при измерении конкурентоспособности организации на стадии стратегического маркетинга приоритет должен отдаваться динамическому подходу, прогнозированию будущих состояний в настоящем на базе прошлого.

Процесс оценки уровня конкурентоспособности организации представляет собой очень сложную работу, так как, во-первых, в этом показателе фокусируются все факторы качества и ресурсоёмкости работы всего персонала по всем стадиям жизненного цикла фирмы, во-вторых, в настоящее время отсутствуют международные документы (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности.



Существует общепринятая технология оценки конкурентоспособности компании, состоящая из нескольких этапов (уровней), которые логически вытекают из её определения. Конкурентоспособность фирмы, работающей в сфере услуг, как уже указывалось ранее, представляет собой интегральный показатель конкурентоспособности услуги и конкурентного потенциала организации и определяется по формуле (1):

$$K = \lambda K_y + (1 - \lambda) K_{\Pi} \quad (1),$$

где

$K_y$  - интегральный показатель конкурентоспособности услуги;

$K_{\Pi}$  - интегральный показатель конкурентного потенциала организации;

$\lambda$  - коэффициент предпочтения значимости фактора.

Интегральный показатель конкурентоспособности фирмы может изменяться в пределах от 0 до 1. Чем ближе его значение к единице, тем выше конкурентоспособность

Конкурентоспособность услуги ( $K_y$ ) и конкурентный потенциал предприятия ( $K_{\Pi}$ ) также являются комплексными показателями, зависящими в свою очередь от факторов второго уровня – цена и качество предоставления услуги, результаты финансово-хозяйственной и производственной деятельности, системы качества, маркетинга, показателей развития, персонала, уровня управления (см. рис. 1).

Каждый показатель второго уровня имеет свою ценность при преобразовании в показатель первого уровня. Показатели первого уровня по-разному значимы для показателя нулевого уровня, следовательно, они должны быть определены с учётом их весомости, которую отражает коэффициент значимости  $\lambda$ . Значение этого коэффициента может зависеть от вида услуги, а также от стадии жизненного цикла организации.

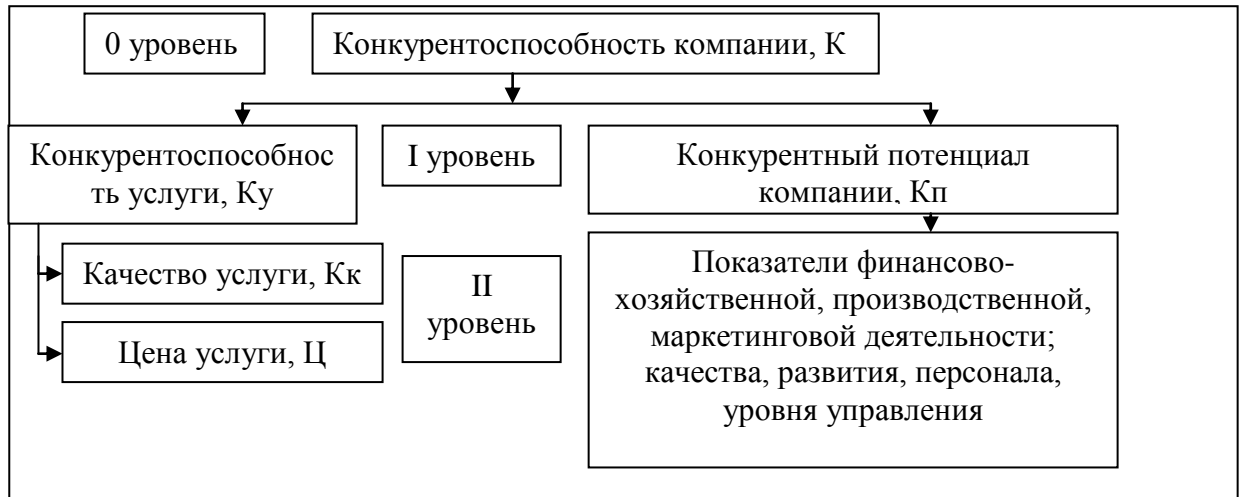


Рисунок 1 – Этапы (уровни) оценки конкурентоспособности компании

Конкурентный потенциал для фирм, оказывающих сложные виды услуг очень важен, так как организация, не способная создавать конкурентоспособные в будущем услуги, может оказаться банкротом. В настоящее время у неё на рынке может быть конкурентоспособная услуга, но она результат прошлых трудов. При оценке конкурентоспособности компании это обстоятельство учитывается путём занижения коэффициента  $\lambda$  до 0,3-0,6. С простыми, недорогими видами услуг ситуация противоположная, поэтому в этом случае коэффициент  $\lambda$  повышается до 0,7-0,9 (см. табл.1).

Таблица 1 - Рекомендуемые значения коэффициента предпочтений в зависимости от вида услуги

Характеристика услуги	Коэффициент предпочтений
Дорогая, сложная, высокотехнологичная, наукоёмкая услуга. Требуются большие материальные и временные затраты на разработку и освоение технологии оказания услуги. Аналогов мало.	0,3 - 0,6
Услуги средней сложности. Затраты на разработку и сроки освоения средние.	0,6 - 0,7
Простые, дешёвые услуги. Наукоёмкость, технологичность низкая. Трудоёмкость разработки небольшая. Разрабатываются и осваиваются в течение нескольких месяцев.	0,7 - 1,0

Конкурентоспособность компании также в существенной степени зависит от того, на каком этапе жизненного цикла она находится и её услуги в момент оценки. По мере развития фирмы значимость конкурентоспособности её услуги возрастает, а конкурентного потенциала снижается. У состоявшегося предприятия, как правило, уже создан хороший конкурентный потенциал, и его надо оценивать по тому, как этот потенциал реализуется, т.е. по конкурентоспособности его услуг. У недавно созданных предприятий с точки зрения перспектив при оценке нужно больше внимания уделять показателям конкурентного потенциала. В стадии банкротства и ликвидации фирмы проводить оценку её конкурентоспособности нецелесообразно.

Таким образом, можно построить поэтапную технологию оценки конкурентоспособности организации, работающей в сфере услуг, которая включает в себя следующие мероприятия:

- 1) Определение единичных показателей конкурентоспособности.
- 2) Расчёт групповых показателей, характеризующих потребительские свойства или полезный эффект услуги, по единичным показателям. Групповые коэффициенты характеризуют соответствие услуги потребности в ней. Для этого единичные показатели интегрируют с учётом значимости каждого из них.
- 3) Расчёт групповых показателей, характеризующие экономические свойства или совокупные затраты за жизненный цикл услуги. В совокупности эти объекты составляют цену потребления, т.е. объём средств, необходимых в течение всего жизненного цикла услуги.

Интегрирование показателей потребительских и экономических свойств в коэффициент конкурентоспособности услуги, которую предоставляет компания.

- 4) Определение конкурентного потенциала организации
- 5) Интегрирование показателей конкурентоспособности услуги и конкурентного потенциала организации в комплексный показатель конкурентоспособности организации.

В случае если конкурентные преимущества и определяющие их факторы невозможно измерить и оценить количественно по причине отсутствия необходимой

качественной информации, применяются экспертные методы оценки как факторов и преимуществ, так и их весомости.

Конкурентоспособность компании также в существенной степени зависит от того, на каком этапе жизненного цикла она находится и её услуги в момент оценки. По мере развития фирмы значимость конкурентоспособности её услуги возрастает, а конкурентного потенциала снижается. У состоявшегося предприятия, как правило, уже создан хороший конкурентный потенциал, и его надо оценивать по тому, как этот потенциал реализуется, т.е. по конкурентоспособности его услуг.

На практике целесообразнее использовать инструменты одних методов для анализа того или иного единичного показателя, других – для оценки группы показателей, а затем интегрировать полученные результаты в комплексный параметр конкурентоспособности.

При этом учитываются следующие положения:

- уровень конкурентоспособности считается как средневзвешенная величина по показателям конкурентоспособности конкретных услуг на конкретных рынках;
- отдельно проводится анализ эффективности деятельности организации исходя из конкурентоспособности и эффективности каждой услуги на каждом рынке;
- отдельно считается показатель устойчивости функционирования организации (конкурентный потенциал);
- делается прогноз перечисленных трёх комплексных показателей минимум на 5 лет.

В теоретическом плане проблема достижения конкурентоспособности различных объектов, в том числе организаций, в условиях российской экономики сейчас пока не решается. В следующем разделе рассмотрена модель управления конкурентоспособностью компании, которая позволяет определять уровень конкурентных преимуществ как в статике, так и в динамике. Она включает в себя описанную технологию, принципы и рассмотренные научные методы расчёта показателей конкурентоспособности фирмы.

### **1.3 Трёхступенчатая модель управления конкурентоспособностью компании**

Конкурентоспособность организации может быть достигнута в результате непрерывного целенаправленного воздействия его управляющей подсистемы с соблюдением рассмотренных выше принципов управления конкурентоспособностью на бизнес-процессы в направлении формирования и укрепления конкурентных позиций.

Цель управления конкурентоспособностью фирмы – обеспечение конкурентоспособности услуги на рынке в настоящем и будущем. Объектом в этой системе управления являются конкурентные преимущества, которые становятся ключевыми факторами, компетенциями, обеспечивающие компании более выгодное по сравнению с конкурентами положение, а также достижение стратегических и тактических целей при рациональном расходе всех видов ресурсов.

Оценка конкурентоспособности является исходным элементом для производственно-хозяйственной деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. При этом систематической оценке должна подвергаться не только конкурентоспособность производимой предприятием продукции, но и конкурентоспособность самого предприятия. Важность такой оценки обусловлена целым рядом обстоятельств, среди которых [15]:

- необходимость разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции;
- выбор предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции;
- привлечение средств инвестора для организации конкурентоспособного производства;
- составление маркетинговых программ для выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- своевременное принятие решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, разработке и производстве новых и модернизированных изделий,

расширении и создании производственных мощностей и др.

Конкурентоспособности присущ динамический характер - ее имеет смысл рассматривать лишь применительно к конкретному моменту времени, с учетом изменений во времени рыночной конъюнктуры.

Подходы к анализу рыночной среды подробно рассмотрены Жан-Жаком Ламбенем. Потенциалом рынка он называет верхний предел спроса за определенный период времени [16]. Цель этого анализа спроса и потенциала рынка - посредством исследования рынка наполнить эти концепции эмпирическим содержанием, для того чтобы объективно оценить привлекательность каждого потенциального целевого сегмента и идентифицировать детерминанты спроса. Данные концепции играют важную роль в обнаружении возможностей роста на базовом рынке путем анализа разрывов.

В процессе покупки потребитель осуществляет выбор товара, устанавливает отличительные признаки, характеризующие превосходство данного товара над аналогичными по значению товарами конкурентов, находящимися на рынке. Приобретая товар, покупатель тем самым оценивает его привлекательность, возможную степень удовлетворения своей конкретной потребности и свою готовность нести затраты, связанные с приобретением и использованием данного товара. Следовательно, сначала необходимо определить перечень параметров, существенных с точки зрения покупателей. Сформулированные требования к изделию - это база для определения перечня параметров изделия, подлежащих оценке.

При анализе полученных данных следует определить:

- по каким показателям анализируемое изделие проигрывает товару-эталону;
- какие меры следует принять для изменения качественных параметров анализируемого изделия и приближения их к эталонной модели;
- возможно ли снижение стоимостных характеристик продукции.

Хотя данная методика оценки конкурентоспособности товара является распространенной, у нее есть недостатки:

- во всех случаях предполагается линейная зависимость

конкурентоспособности от значения критерия, т. е. по всем параметрам эластичность спроса равна единице;

- не учитывается то, что для некоторых критериев существуют ограничения, объективные или субъективные, при нарушении которых конкурентоспособность товара стремится к нулю;

- сложно устанавливать коэффициенты важности показателей особенно для большого их количества;

- существует определенная затрудненность выбора базы сравнения, особенно в случаях, когда в качестве таковой необходимо принять лучший из существующих образцов.

Помимо рассмотренных методик определения конкурентоспособности существуют и другие: с использованием функции желательности, методом многокритериальной оптимизации и другие, однако их использование более трудоемко и требует более сложных расчетов.

На основе проведенного расчета интегрального показателя конкурентоспособности делается вывод о конкурентоспособности изделия (услуги) по сравнению с базовыми образцами и формируется политика предприятия в отношении оцениваемого изделия. В случае положительной оценки (показатели оцениваемого изделия превышают показатели базовых образцов) предприятие принимает решение в соответствии с поставленными целями анализа и оценки конкурентоспособности продукции - о проектировании, разработке, производстве, выходе на рынок и т.п. В случае отрицательной оценки происходит выработка технико-экономических решений по повышению конкурентоспособности продукции (услуг).

Оценка конкурентоспособности предприятия может быть проведена на основе анализа его конкурентного потенциала. Необходимо заметить, что в настоящее время единой общепринятой методики оценки конкурентного потенциала фирмы не существует. Достаточно распространенным является метод оценки по сравнительным преимуществам, в основе которого лежит оценка издержек по реализации продукции предприятия.

Другие методы оценки конкурентоспособного потенциала основаны на применении различных показателей анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т. д. В рамках этого подхода существует методика, предполагающая выбор системы показателей эффективности производственной деятельности фирмы, финансового положения, эффективности организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособности товара и эффективности инновационного проекта.

Необходимо заметить, что М.Портер связывает конкурентоспособность в первую очередь с эффективностью и результативностью деятельности предприятия. Из этого следует, что чем эффективнее предприятие использует имеющиеся ресурсы, тем выше его конкурентоспособность. Рассматривая потенциал как способность ресурсов давать определенные результаты и обеспечивать функционирование системы, следует учитывать и выражать в показателях все факторы, которые определяют такую способность. Для этого необходимо иметь как характеристики ресурсов всех видов, так и их результирующие (системные) характеристики, знать способ их использования и управления ими. Другими словами, необходимо знать не только ресурсы, но и накопленные, однако еще не используемые резервы. Выбор же необходимых для расчета показателей должен осуществляться исходя из целей оценки конкурентоспособности предприятия.

Эталонная модель конкурентоспособности предприятия может быть сформирована на основе определения нормативных показателей из вышеперечисленных критериальных групп с учетом глобальной цели оценки конкурентоспособности предприятия и тех ресурсов, которыми располагает предприятие для достижения этой цели.

При проведении оценки показатели конкурентоспособности по анализируемому предприятию сопоставляются с эталонными (нормативными) значениями данных показателей, которые имеют наивысшую оценку (ранг), равную 1. Анализируемое предприятие, обладающее более низкими значениями показателей, получает оценки, отличающиеся от 1 в меньшую сторону. Расчет данных значений производится путем вычисления процента отклонений значений



сравниваемого показателя от эталонного показателя.

В связи с большим количеством и качественным разнообразием исследуемых показателей для каждой критериальной группы необходимо экспертным методом установить коэффициент предпочтительности, который будет характеризовать ценность показателей для целевого назначения оценки конкурентоспособности предприятия. Соответственно значение коэффициента предпочтительности может изменяться от 0 до 1 (при этом наивысший ранг - 1).

Управляющая подсистема состоит из целей, функций, методов и структуры управления конкурентоспособностью предприятия. Обеспечивающая подсистема, содержащая информационную, ресурсную, методологическую, правовую и экологическую компоненты, необходима для функционирования внутренней среды, достижения её конкурентоспособности, влияет на формирование конкурентоспособности на «выходе». Управляемая функциональная подсистема оказывает наибольшее влияние на обеспечение конкурентоспособности фирмы и представляет собой совокупность объектов воздействия управляющей подсистемы (см. рис.2).

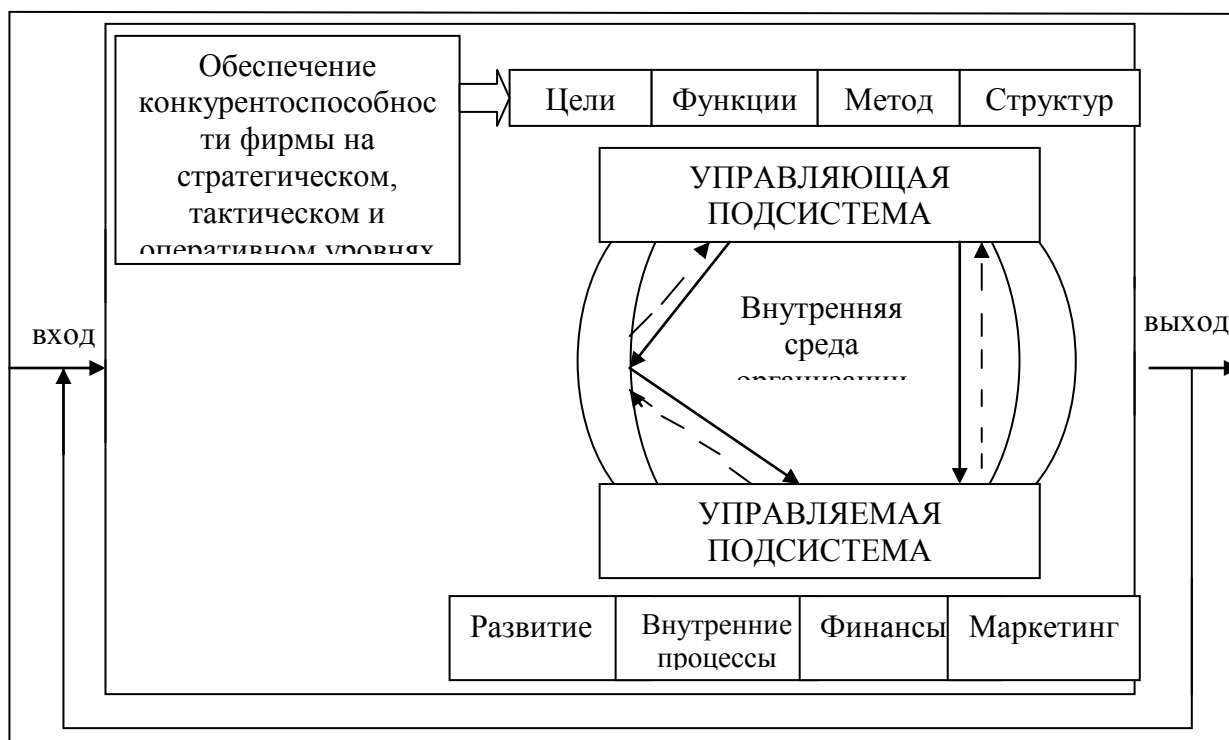


Рисунок 2 – Система управления конкурентоспособностью компании

Из теории систем известно, что эффективность управления системой в существенной степени зависит от правильного выбора контрольного параметра подсистемы обратной связи, достоверности его измерения, интерпретации и разработки эффективных корректирующих воздействий. В качестве обратной связи в системе управления конкурентоспособностью компании используется её оценка, которая направлена на оперативное выявление отклонений в системе и их локализацию. Выполняя функции обратной связи, она становится одним из основных организационно-экономических инструментов формирования и обеспечения конкурентоспособности организации.

Важно также заметить, что конкурентоспособность организаций определяется индивидуально, однако, её уровень при отсутствии объекта для сравнения ценности для управленческой цели не представляет. Она должна сравниваться с показателями конкурентов, полученных по той же методике, т.е. должна проводиться параллельная оценка конкурентоспособности исследуемого объекта и конкурентов.

Другим подходом к оценке конкурентоспособности предприятия является бенчмаркинг.

Бенчмаркинг (англ. benchmarking — опорная точка) представляет собой процесс сопоставления деятельности оцениваемого предприятия с деятельностью успешно функционирующих предприятий и определения на этой основе собственных направлений развития и совершенствования. Основная цель бенчмаркинга - изучение качества и эффективности бизнеса партнеров и использование их передовых приемов и практических методов в конкурентной борьбе для достижения коммерческих успехов компании.

Процесс бенчмаркинга предусматривает выполнение следующих действий:

- определение объектов для сравнения;
- выбор лидера для сравнения;
- установление процедур и методов сравнения;
- сбор и анализ полученных данных;
- выявление фактического уровня отставания объекта от лучшей практики;

- оценивание перспектив внедрения лучшей практики на предприятии;
- представление результатов бенчмаркинга руководству предприятия и получение одобрения;
- разработка плана (программы) действий по совершенствованию деятельности;
- реализация плана и оценивание его результатов.

Кроме того, Ж.-Ж. Ламбен одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы считает анализ реакций конкурентов. Ж.-Ж. Ламбен предлагает анализ производить по трем факторам: цена, реклама, качество (точнее - снижение цены, усиление рекламы, повышение качества). Результаты проведенного анализа служат для разработки конкурентной стратегии фирмы. Избранная фирмой конкурентная стратегия определяет способ, при котором она выполняет отдельные виды деятельности и всю цепочку стоимости. При этом фирма получает конкурентные преимущества, разрабатывая новые способы выполнения деятельности, внедряя новые технологии, что существенно улучшает качество товаров и снижает их себестоимость.

Таким образом, конкурентоспособность - это многоаспектное понятие, означающее соответствие услуги условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям ее оказания.

Состояние и развитие элементов, образующих конкурентоспособный потенциал фирмы, обусловлено ее целями, стратегиями, выбранными средствами их достижения, имеющимися ресурсами, влиянием условий внешней среды. Каждый из элементов потенциала конкурентоспособности имеет специфические цели использования и развития, подвержен влиянию различных факторов и составляет сильную или слабую сторону фирмы.

Под факторами конкурентоспособности понимаются явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия, которые вызывают изменение уровня конкурентоспособности предприятия. В целом

конкурентоспособность определяется внешними и внутренними факторами.

Конкурентоспособности имеет смысл рассматривать лишь применительно к конкретному моменту времени, с учетом изменений во времени рыночной конъюнктуры. Для оценки конкурентоспособности продукции необходимо сформировать группы аналогов и выбрать параметры и определить величины их весовых коэффициентов. Оценка конкурентоспособности предприятия может быть проведена на основе анализа его конкурентного потенциала. Конкурентный потенциал в первую очередь с эффективностью и результативностью деятельности предприятия — чем эффективнее предприятие использует имеющиеся ресурсы, тем выше его конкурентоспособность. Результаты проведенного анализа служат для разработки конкурентной стратегии фирмы.

Оперативно выявить отклонения и локализовать их, а также проводить параллельную оценку объектов позволяет использование трёхступенчатой модели управления конкурентоспособностью предприятия, которая помогает системно решить вопросы управления по этапам, а также учитывает динамику процессов во времени. В рамках данной методики конкурентоспособность фирмы анализируется путём сравнения с показателями конкурентов. После получения таких оценок за ряд интервалов времени можно проследить характер изменений, выявить факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности компании, и таким образом управлять ею.

Рассматриваемая модель предусматривает последовательную сравнительную оценку конкурентоспособности услуг, конкурентного потенциала и конкурентоспособности организации. После получения результатов оценки она сравнивается с оценками конкурентов. Если результат у оцениваемого предприятия хуже, чем у конкурентов, то на каждом этапе принимаются корректирующие мероприятия, и цикл повторяется до тех пор, пока не будет достигнут желаемый результат.

Такой подход позволяет системно добиться лучшей конкурентной позиции фирмы.

По результатам третьего этапа сравнения принимается решение либо реализовать намеченную стратегию и тактику развития, либо разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности компании, корректировать принятые стратегические и тактические планы, реализовать их и повторить процедуру оценки конкурентоспособности.

Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Если эту цель конкретизировать с точки зрения концепции маркетинга, то рыночной конкуренцией называется борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

## **2. Анализ конкурентоспособности ООО «Мастер»**

### **2.1 Характеристика эффективности деятельности ООО «Мастер»**

Общество с ограниченной ответственностью «Мастер» действует на основании Устава и Учредительного договора, в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

ООО «Мастер», которая владеет сетью кафе-пиццерией «SteakHouse».

Основные направления деятельности предприятия:

- производство продукции;
- услуги по обслуживанию клиентов;
- доставка продукции.

«SteakHouse» располагается в городе Новокуйбышевск Самарской области по адресу Свердлова 6 и занимает основную долю рынка в городе.

Кафе было открыто десять лет назад, и изначально специализировалось на продаже исключительно пиццы и холодных закусок. Помещение снимается в аренду, на месте, где расположено кафе, большая проходимость, имеется удобная парковка и недалеко от магазина находится автобусная остановка, что делает данное место достаточно привлекательным для потребителей и выгодно отличает «SteakHouse» от кафе конкурентов. Со временем кафе изменялось, и расширялся его ассортимент продукции. Так же усовершенствовалось обустройство интерьера зала, что позволило привлечь новых клиентов.

Основными поставщиками кафе «SteakHouse» являются:

- ООО «Бир-Трейд» Самара ул. 22 Партсъезда, 7а;
- ООО «Бремор-Самара» Г. Самара ул.Заводское шоссе, 15 к 2;
- ООО «Кратос-Т» г. Самара, ул. Советской Армии, дом 251, корпус 3;
- ООО «Самарская Нива» г. Самара ул. Кабельная, 34а;

Все поставщики находятся в пределах Самарской области, что делает доставку товара более экономичной и позволяет затрачивать на нее меньше времени.

Краткий перечень продукции, представленной в кафе «SteakHouse»:

- пицца;
- холодные закуски;
- горячие блюда;
- алкогольная продукция;
- безалкогольные напитки.

Площадь кафе: шестьдесят квадратных метров – зал и сорок квадратных метров складских помещений.

Представим результаты деятельности ООО «Мастер» за 2014-2016 гг. в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты деятельности ООО «Мастер», за 2014-2016 г.

Наименование показателя	2014 г		2015 г			2016 г		
	тыс. руб.	в % к выручке	тыс. руб.	в % к выручке	темп прироста к 2014 году, %	тыс. руб.	в % к выручке	темп прироста к 2015 году, %
Выручка от реализации	5117	100,00	6596	100,00	28,90	8279	100,00	25,52
Валовая прибыль	1500	29,31	1648	24,98	9,87	1926	23,26	16,87
Прибыль от продаж	720	14,07	824	12,49	14,44	922	11,14	11,89
Прибыль до налогообложения	709	100,00	833	100,00	17,49	945	100,00	13,45
Налог на прибыль	79	11,14	96	11,52	21,52	189	20,00	96,88
Чистая прибыль отчетного периода	630	88,86	737	88,48	16,98	756	80,00	2,58

Данные таблицы свидетельствуют о том, что выручка от реализации организации в 2015 году увеличилась по сравнению с предыдущим на 28,90%, а в 2016 году на 25,52%. Чистая прибыль организации в процентном отношении к выручке составляет в 2014 году 12,11%, а в 2016 году составляла 9,13%. Темп ее роста составил в 2015 году по отношению к предыдущему 16,98%, а в 2016 году прибыль выросла на 2,58% по отношению к значению 2015 года.

Анализ состава и динамики прибыли до налогообложения проведен в таблице 3.

Таблица 3 - Состав и динамика показателей прибыли ООО «Мастер»

Наименование показателя	2014		2015		Темп прироста в 2015 году, %	2016		Темп прироста в 2016 году, %
	тыс. руб.	уд. вес. %	тыс. руб.	уд. вес. %		тыс. руб.	уд. вес. %	
Валовая прибыль	1500	211,6	1648	197,8	9,87	1926	203,8	16,87
Расходы (коммерч. и управлен)	-780	-110,0	-824	-98,9	5,64	-1004	-106,2	21,84
Прибыль от продаж	720	101,6	824	98,9	14,44	922	97,6	11,89
Результат от прочих операций	-11	-1,6	9	1,1	-181,82	23	2,4	155,56
Прибыль до налогообложения	709	100,0	833	100,0	17,49	945	100,0	13,45
Результат фискальной нагрузки на прибыль	-79	-11,1	-96	-11,5	21,52	-189	-20,0	96,88
Чистая прибыль	630	88,9	737	88,5	16,98	756	80,0	2,58

Результат влияния коммерческих и управленческих расходов - это сумма снижения прибыли от продаж, отраженная как сумма расходов, таких как расходы предприятия на поддержание хозяйственной деятельности (например чай и кофе для клиентов), исполнение маркетинговой и управленческой функции.

Они снизили прибыль от продаж предприятия на 780 тыс.руб., 824 тыс.руб. и 1004 тыс.руб. в 2014, в 2015 и в 2016 году соответственно. По данным таблицы установлено, что в 2014 году чистая прибыль ООО «Мастер» составила 630 тыс.руб., в течение 2015 и 2016 года она постепенно выросла до величины 756 тыс.руб.

Такой низкий и нестабильный темп прироста обусловлен негативным влиянием растущих коммерческих и управленческих расходов.



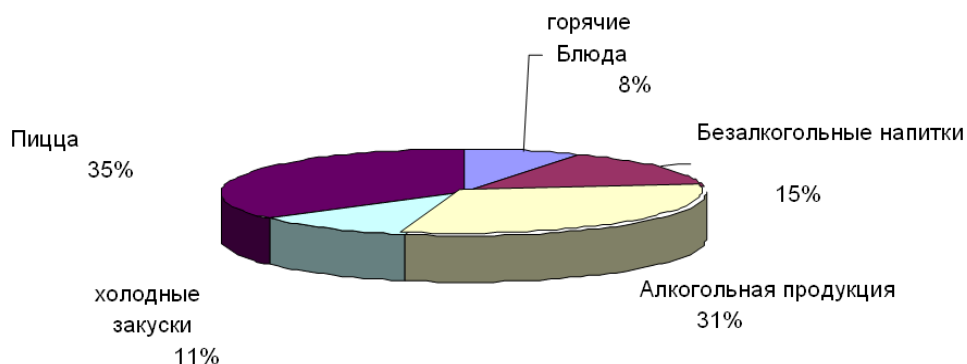


Рисунок 3 - Структура товарооборота кафе «SteakHouse»

Как видно из рисунка 3, общий объем реализации можно разделить следующим образом:

- пицца занимают большую долю в общем объеме реализации – 35%;
- алкогольная продукция на втором месте – 31%;
- безалкогольные напитки – 15%;
- холодные закуски – 11%;
- горячие блюда занимают наименьшую долю – 8%.

Кафе «SteakHouse» разделено на зал, в котором работают два официанта, бармен и кухню, в которой работают шеф-повар, повар, помощник повара.

Организационная структура кафе «SteakHouse» представлена на рисунке 4.

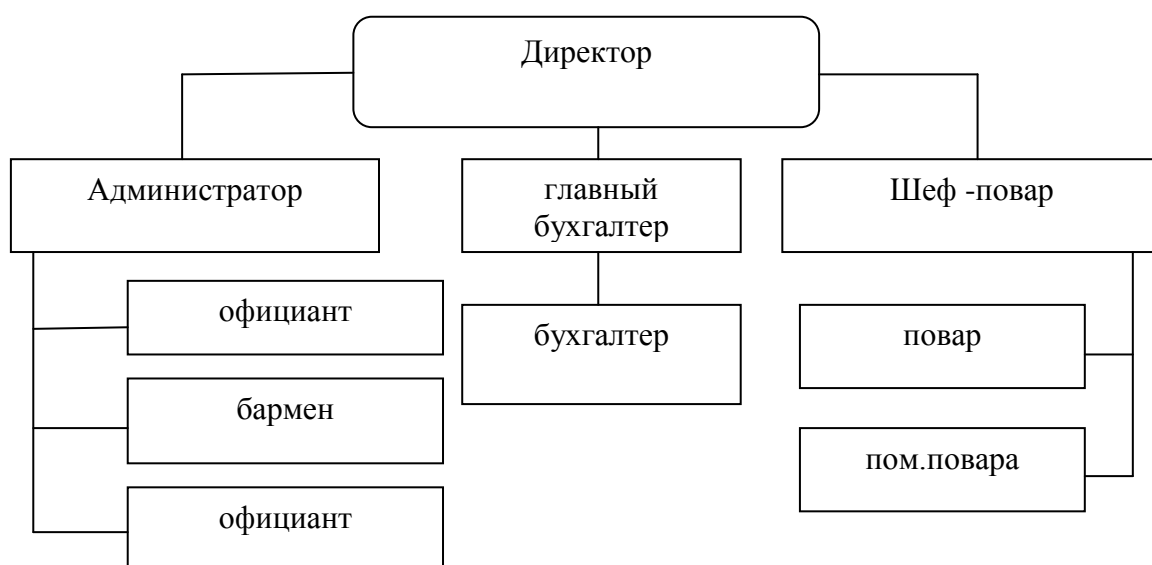


Рисунок 4 - Организационная структура кафе «SteakHouse»

Кафе «SteakHouse» работает семь дней в неделю с 12.00 до 24.00 (12 часов), без перерывов и выходных.

Штат работников кафе «SteakHouse» составляет десять человек (см. табл.4).

Таблица 4 – Штатное расписание кафе «SteakHouse»

№	ФИО	Должность	Заработная плата
1	Резников Д.С.	Директор	60000,00
2	Гаврилова Ю.И.	гл. бухгалтер	42000,00
3	Гревцова Л.В.	Бухгалтер	15600,00
4	Медведева Е.Д.	Официант	8000,00
5	Кравченко О.Ю.	Официант	8000,00
6	Бударин П.О.	Помощник повара	8000,00
7	Злобин С.А.	Шеф-повар	44000,00
8	Николаева Ю.А.	Администратор	17000,00
9	Антошкина С.А.	повар	21000,00
10	Тюрин О.Н.	бармен	15000,00
Итого			238600,00

Всего фонд заработной платы составляет 238600 рублей.

Экономические показатели рассматриваются в анализе как результат воздействия других показателей – факторов. Факторы – это причины, воздействующие на изучаемый экономический показатель, которые в результате анализа получают количественную и качественную оценку своего воздействия на результативный показатель.

## **2.2 Анализ рынка общественного питания**

Российский рынок общественного питания в последние 3-4 года также развивается достаточно интенсивно: темпы роста оцениваются в 20–40% (различается в зависимости от региона). Аналитики считают, что причиной такого роста стала возросшая покупательная способность россиян, а также то, что с каждым годом увеличивается количество новых заведений - кафе, закусочные, закусочные "на колесах", кофейня, блинная, общедоступная столовая, детское кафе (семейное, молодежное), рестораны национальной кухни, кейтеринг.

Положительная динамика роста объема рынка общепита России, пробуждает большой интерес у иностранных сетей общественного питания. Подтверждением данного факта служит как приход международных сетей на отечественный рынок, так и стремительное развитие сетевых концепций. По данным РБК.research в России за I квартала 2016 года - I квартала 2017 года на отечественном рынке начали работать около 1150 новых сетевых ресторанов, баров и кафе. В целом же на территории страны действуют около 420 крупных сетей общественного питания, консолидировавших в своих руках свыше 8 920 ресторанов, кафе и баров, включая уличные киоски. Несмотря на статистику, сетевые концепции занимают скромную долю отечественного общепита: лишь 13,4% от общего количества ресторанов, кафе и баров, действующих на территории страны. Этим объясняется и появление, за последние годы крупных зарубежных сетей быстрого питания (рис. 5).

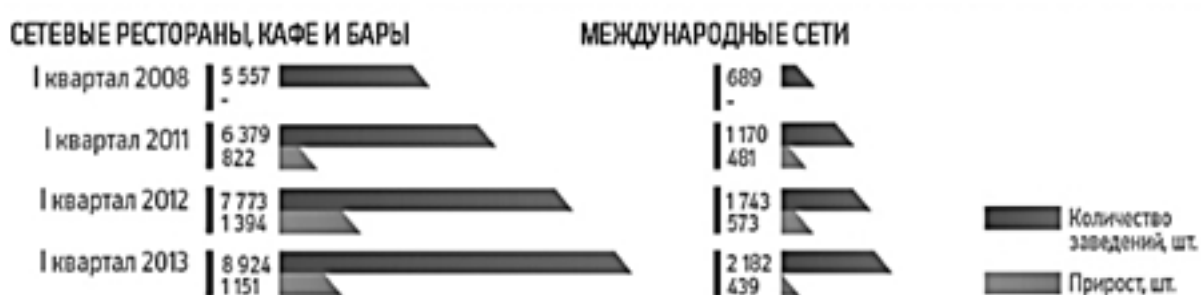


Рисунок 5 – Динамика количества сетевых ресторанов, кафе, баров, заведений международных сетей, работающих на российском рынке, шт.

При этом на долю 10 крупнейших сетевых ресторанов и кафе, расположенных на территории России, приходится более трети (37%) всех сетевых заведений страны, что в очередной раз говорит о ненасыщенности и неразвитости российского рынка.

Крупнейшие сетевые фаст-фуд рестораны по количеству заведений на территории России представлены на рисунке 6.

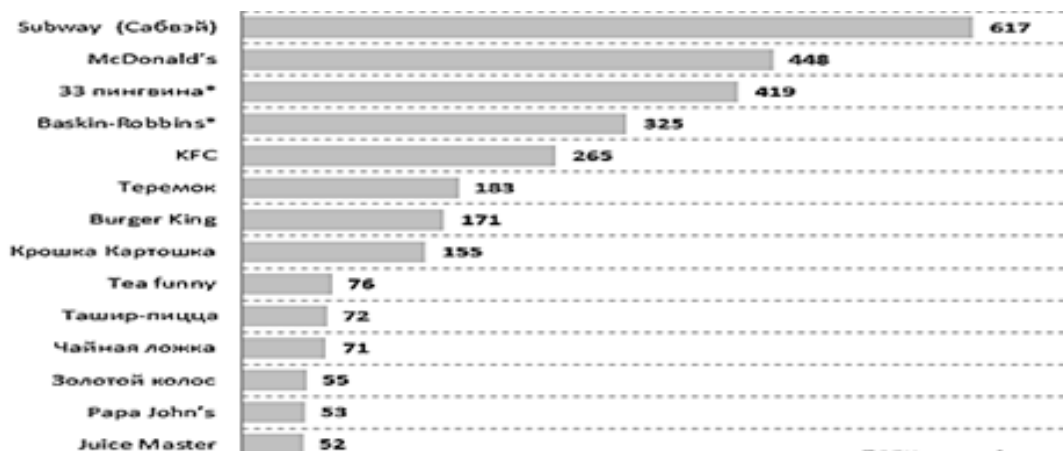


Рисунок 6 - Крупнейшие сети, присутствующие на рынке общественного питания на территории России, шт.

Способствует стремительной географической экспансии международных сетей и развитие франчайзингового рынка, благодаря чему предприниматели предпочитают развивать уже существующие сетевые концепции, чем на "свой страх и риск" открывать собственные рестораны. Например, "Subway", работающий исключительно по принципу франчайзинга, за I квартал 2016 года – конец апреля

2017 года увеличил розничную сеть на 147 новых фаст-фуд ресторанов, открывшихся за указанный период в России. Не уступают от "Subway" и такие известные бренды, как "BurgerKing" и "Baskin-Robbins".

"McDonald's" намерен "захватить Сибирь", а американская корпорация "Yum!Brands", под которой работает еще одна фаст-фудная сеть "KFC", планирует удвоить количество заведений в России и СНГ.

Такие темпы нереальны для классических предлагающих более-менее натуральную еду ресторанов, даже с учетом применения ими практики франчайзингового развития. Одна из основных причин, тормозящих развитие этой сферы, кроется в дороговизне классических ресторанов.

Очевидно, что стремительная экспансия ресторанов быстрого питания способствует усилению конкуренции на рынке. При этом, ввиду неравномерного развития ресторанного рынка в России, конкуренция особенно ощутима в столицах: 31% (1178 из 3788) сетевых фаст-фуд ресторанов открыты и успешно работают в Москве, на долю Санкт-Петербурга сегодня приходится чуть более 13% (503 из 3788) фаст-фуд ресторанов.

Следует констатировать, что для многих россиян посещение заведений общественного питания и питания "вне дома", пока является отнюдь не рядовым событием. Согласно опросам 37,2% жителей крупных городов России в возрасте от 18 до 54 лет посещают рестораны и кафе для того, чтобы отметить какое-либо событие. При этом свыше 56% опрошенных россиян считают питание вне дома "дорогим удовольствием".

Предпочтения потребителя также разнообразны, он готов пробовать все, что предлагает ему рынок и главная задача владельцев кафе, баров и ресторанов, бренд менеджеров и шеф поваров – удержать потребителя, сделать так, чтобы он пришёл еще и еще. На рисунке 5 показаны доли посетителей, посещающих фаст-фуд, стрит-фуд, столовых (буфетов при предприятиях) в городах России.

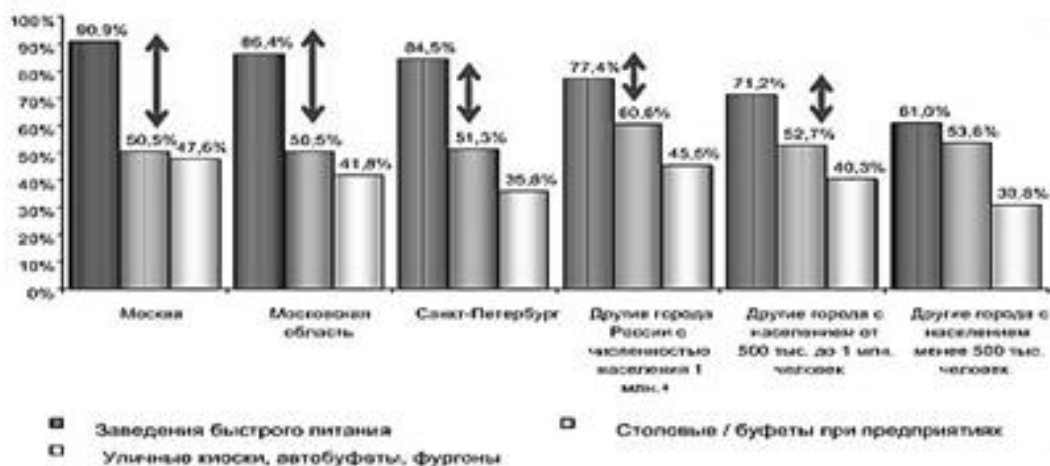


Рисунок 7 - Доли посетителей фаст-фуд, стрит-фуд, столовых

Лояльность потребителей к той или иной концепции общественного питания зависит от нескольких факторов, таких как: приверженность к национальной кухне, доступность (как в стоимостном выражении, так и в территориальном), место проживания (крупные, мелкие города).

Успехи лидеров рынка, отражающиеся в представленности каждой сети, обусловлены грамотной маркетинговой составляющей, во-многом, ориентированной на нужды и потребности их посетителей. Понимание необходимости мониторинга виртуального пространства игроками рынка общепита приходит с анализа следующей статистики:

- каждый второй (58,1%) российский посетитель ресторанов и кафе (от 18 до 54 лет) перед первыми посещениями каких-либо заведений общественного питания старается найти интернет-сайт заведения и подробно ознакомиться с его содержанием.

- уже после посещения ресторанов и кафе около трети опрошенных россиян делятся положительными отзывами о них в социальных медиа (31,7%), а 19,6% рассказывают о негативном опыте, давая тем самым другим пользователям социальных сетей, а также службам клиентского сервиса ресторанов и кафе дополнительную пищу для размышлений.

- кроме того, около 5,1% являются активными участниками групп и сообществ своих любимых ресторанов и кафе в социальных сетях.

Отметим также, что 25% опрошенных при посещении ресторанов и кафе активно пользуются скидочными купонами, однако 9,3% перестали делать это, разочаровавшись в качестве обслуживания клиентов с купонами.

Говоря об актуальных технологических тенденциях, которые начали формировать новый облик российского рынка общественного питания, невозможно не упомянуть об электронных меню и безналичной оплате. В России глобальные игроки делают первые шаги по внедрению электронных меню. Так, "McDonald's" в начале 2014 года в ряде ресторанов в тестовом режиме запустила киоски самообслуживания, изготовленные для фаст-фуд гиганта компанией "WincorNixdorf". Отметим, что терминалы предназначены для заказа меню и оплаты банковской картой, что существенно упрощает заказ, приготовление пищи и оплаты, особенно в часы пик. Внедрение данных терминалов, служит неким заменителем "планшетных меню". Оборудованные сенсорным экраном данные терминалы осуществляют основные функции электронных меню.

Существенное влияние за последние годы на развитие российской индустрии питания оказали азиатская и паназиатская кухни. Обилие суши, лапши, традиционных супов "мисо" в отечественных ресторанах стали неотъемлемыми свидетельствами интереса россиян к азиатской кухне. Недавно в стране появился новый формат фаст-фуда "Баббл чай" - напиток из черного или зеленого чая, в который добавляют фруктовые сиропы, сливки, молоко, экстракты экзотических растений и различные топпинги на основе фруктовых вкусов. Основной "фишкой" напитка являются лопающиеся шарики, сделанные из морских водорослей, внутри которых находится натуральный концентрированный сок. Помимо этого, в "баббл чай" также добавляют шарики тапиоки.

Отметим, что на сегодняшний день в стране действуют лишь несколько сетей, специализирующихся на продажах "баббл чая". При этом, эти компании работают в формате "store-within-a store" (магазин-в-магазине). То есть уже действующее кафе или ресторан снабжаются специальным оборудованием для приготовления напитка, таким образом, сама сеть интегрируется в кафе или ресторан, деля с его владельцем часть арендованных площадей и получая при этом

определенную долю покупателей из числа посетителей самого кафе или ресторана.

Наряду с чайными домами за последние годы на российском рынке довольно сильно разрослись суши-магазины. Свежесть и пограничность концепции, находящейся на стыке между классическим рестораном, кафе и баром, а также продовольственным магазином, пришлись по вкусу многим россиянам, что непосредственно отразилось на динамике развития появившихся компаний.

На сегодняшний день в России открылись и активно развиваются свыше 10 сетевых проектов, называющих себя ЕСО-фаст-фудами, либо же суши-магазинами. Наиболее успешные из них за короткий срок стали крупными федеральными сетями, что стало возможно, в том числе и ввиду привлечения франчайзи. Так, "Суши Wok", "Мувох" и "Сушишоп" за последние годы довели число собственных магазинов соответственно до 227, 226 и 186 точек в стране.

Таким образом, главной особенностью современной индустрии питания становится все большая направленность заведений на конкретных потребителей, обильное многообразие и возможность удовлетворить потребности практически каждого.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара: рыночная власть покупателей; рыночная власть поставщиков; угроза вторжения новых участников; опасность появления товаров — заменителей; уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.



Рассмотрим данную модель для отрасли общественного питания.

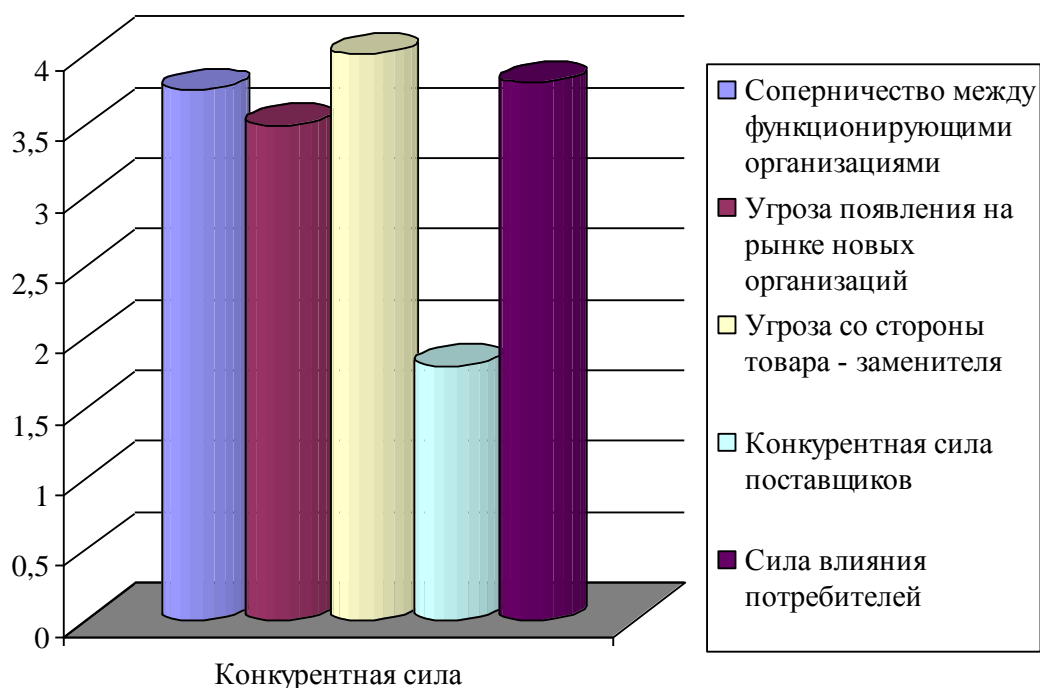


Рисунок 8 – Значимость действия конкурентных сил в отрасли

Как показывают данные рисунка, самое слабое влияние на конкурентоспособность оказывает конкурентная сила поставщиков. Остальные позиции находятся на высоком уровне, что говорит о том, что рынок общественного питания находится на очень высоком конкурентном уровне.

Основными конкурентами для нашей организации являются фирмы, имеющие большой опыт работы, способные оказывать аналогичные услуги на таком же, или более высоком уровне, занимающие большую долю рынка.

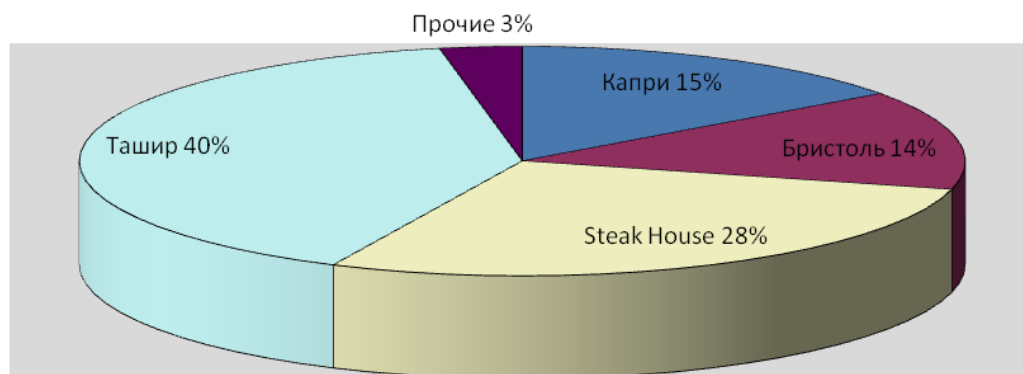


Рисунок 9 – Доли рынка среди кафе г. Новокуйбышевска за 2016г., %

Как видно по рисунку, основными конкурентами кафе «SteakHouse» являются следующие агентства недвижимости: «Ташир Пицца», «Бристоль», «Капри», и мелкие предприятия, занимающие остальную часть рынка общественного питания.

### **2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Мастер»**

К основным конкурентам кафе «SteakHouse» в городе Новокуйбышевске относятся пиццерия «Ташир Пицца», кафе-пиццерия «Бристоль», кафе-пиццерия «Капри».

Рассмотрим краткую характеристику основных конкурентов кафе «SteakHouse».

Пиццерия «Ташир Пицца». «Ташир Пицца» – лидирующая компания в сегменте сетевых ресторанов быстрого обслуживания на рынке России.

Главная цель на протяжении всего времени существования корпорации неизменна – «Создание и развитие заведений, которые предвосхищают и удовлетворяют потребности наших гостей».

«Ташир Пицца» - активно развивающаяся сеть пиццерий. Начав свой отсчет с 29 марта 1999 года, она продолжает открывать всё новые и новые пиццерии в России и ближнем зарубежье.

На данный момент сеть насчитывает более 68 заведений в 18 регионах Российской Федерации. В городе «Ташир Пицца» находится в торговом центре «Сити Парк» по адресу ул. Победы 1. Это центр города, и самый крупный торговый центр, что способствует большой пропускной способности. «Ташир Пицца» располагается на третьем этаже в специализированной зоне для питания посетителей. Форма обслуживания- самообслуживание. Целевая группа-люди со средним достатком, молодежь.

Кафе-пиццерия «Бристоль», на Новокуйбышевском рынке общественного питания осуществляет свою деятельность с 2015 г. Располагается по адресу ул.

Победы 12. Преимуществом данной кафе-пиццерии является более низкие цены на изготавливаемую пищу.

Так же удобное расположение и график работы играют положительную роль. «Бристоль» работает с 12.00 до 02.00 каждый день, что дает наличие клиентуры в выходные дни, особенно в зимне-весенний период.

Целевая группа-люди с средним достатком, молодежь.

Кафе-пиццерия «Капри» располагается в районе центральной площади, на улице Миронова 7. Свою деятельность начала в 2014 году. Несколько раз меняла свой интерьер и вид деятельности.

Изготовлением пиццы занялись сравнительно недавно, поэтому данный вид изготавливаемой продукции не пользуется большим спросом. Целевая группа-люди со средним и высоким достатком.

Кафе-пиццерия «SteakHouse» наНовокуйбышевском рынке общественного питания работает с 2002 года. Самыми первыми изготовлением пиццы стало заниматься именно это кафе. Опыт и качество продукции - основные компоненты. Располагается Кафе-пиццерия «SteakHouse» на ул.Свердлова 6. Совсем недалеко от центра города, в тихом месте рядом с парковой зоной. Целевая группа-люди со средним и высоким достатком.

С точки зрения результативности деятельности предприятий-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения.

1. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов.

2. Имидж предприятия. Его узнаваемость среди предприятий на рынке общественного питания города. Не малую роль здесь играет опыт и репутация заведения.

3. Расположение предприятия. Его местоположение по отношению к культурным местам отдыха, центру города, линий путей сообщения и т.д.

4. Цены на предлагаемую продукцию. Это главный инструмент и решающий фактор экономической деятельности предприятия, ведь коммерческий успех напрямую зависит от правильно выбранной стратегии и тактики ценообразования на товары и услуги.

5. Качество предлагаемой продукции. Качество продукции - совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

6. Ассортимент продукции. Ассортиментная политика - одно из самых главных направлений деятельности маркетинга каждого предприятия. Особенно это направление приобретает особую значимость в нынешних условиях рыночной экономики, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с товаром зависят все экономические показатели организации и рыночная доля.

Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и может максимально эффективно ею управлять.

7. Обслуживание клиентов. Культура обслуживания - это организационная культура направленная на обслуживание клиентов на основе выработки определенных правил, процедур, практических навыков и умений. Культура обслуживания вырабатывается каждым предприятием. Проявление высокой культуры обслуживания, определяется через поведение персонала, который четко знает, как действовать в любой ситуации, и что от него ждут клиенты, руководство, а также высокая культура делает работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своему предприятию.

8. Реклама. Это оплаченная форма представления продукции и услуг и формирования спроса на него, а также формирование положительного имиджа предприятия. Реклама, содержание и характер которой контролируются предприятием, обеспечивает эффективное представление его услуг и продукции.

Для того, чтобы оценить сравнительные преимущества и недостатки конкурентов, проводилась экспертная оценка. В качестве экспертов были

привлечены сотрудники кафе, а именно Администратор и бухгалтер и 3 независимых человека.

Каждый из них в течение недели посещал основных конкурентов нашего заведения, и оценивал по 5и бальной системе предлагаемые критерии конкурентоспособности компании.

В качестве основных конкурентов были выбраны кафе: «Ташир-Пицца», «Бристоль», «Капри». Выбор основывается на выделении наиболее крупных в рассматриваемой нише рынка организаций (см. табл. 5).

Таблица 5 – Оценка сравнительных преимуществ (по 5-ти бальной системе: минимальная оценка – 1; максимальная - 5), в баллах

Факторы конкурентоспособности	«SteakHouse»	«Ташир-Пицца»	«Бристоль»	«Капри»
	Средний балл	Средний балл	Средний балл	Средний балл
1. Мощность производственной базы	4	5	3.8	3
2. Имидж	5	5	4	4
3. Расположение	4	5	5	5
4. Цены	4	4,5	5	4
5. Качество продукции	4	5	3	3
6.Ассортимент продукции	4	4	3.8	4
7.Обслуживание клиентов	3	3	4	4
8. Реклама	3	5	3	2
9. Спектр предлагаемых услуг	3	4	4	3
10. Мотивация и обучение персонала	3	4	4	3
Общее количество баллов	41	44,5	39.6	35

Лидером рынка является «Ташир-Пицца». Кафе «SteakHouse» отстает от непосредственного лидера на 3,5 балла. Главными критериями, по которым кафе «SteakHouse» уступает лидеру, являются спектр предлагаемых услуг, мотивация и обучение персонала, реклама.

Тем не менее, Кафе «SteakHouse» обладает рядом преимуществ перед конкурентами, имея более узнаваемый имидж, качество производимой продукции. Кафе «Бристоль», уступает Кафе-пиццерии «SteakHouse» 1.4 балла, «Капри» - 4 балла.

Для наглядности оценки преимуществ компании, можно представить в виде рисунка.

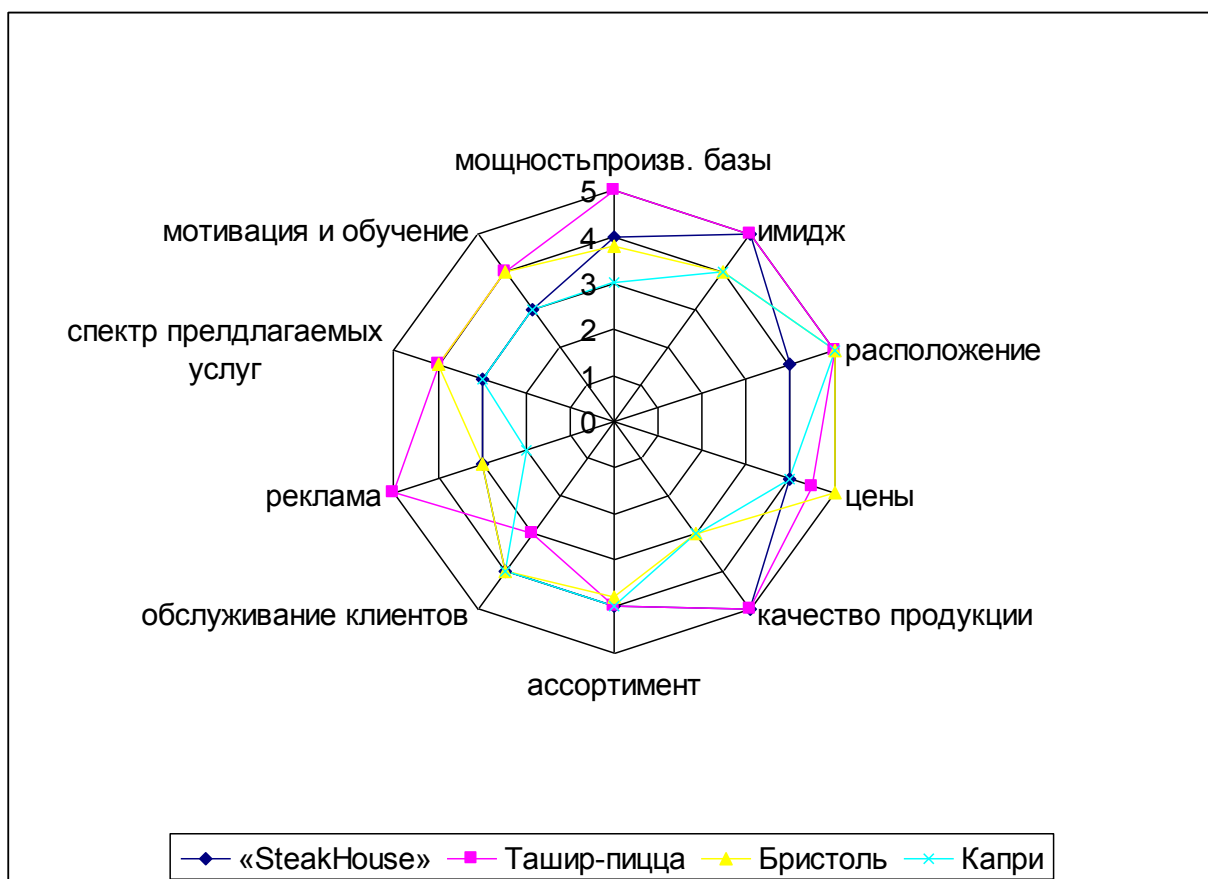


Рисунок 10– Многоугольник конкурентоспособности ООО «Мастер»

Для более глубокого анализа конкурентоспособности, исследуем сильные и слабые стороны кафе «SteakHouse» с помощью SWOT-анализа.

Помимо этого данная методика позволяет выделить наиболее важные возможности и угрозы, сложившиеся на рынке.

Таблица 6 - SWOT-анализ кафе «SteakHouse»

	<p><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Повышение уровня жизни населения</li> <li>2.Тенденция к питанию вне дома</li> <li>3.Рост целевой аудитории</li> <li>4.Успешная антиинфляционная политика</li> <li>5.Увеличение числа людей, желающих найти подработку на несколько часов в день</li> </ol>	<p><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Растущая конкуренция в данном сегменте рынка</li> <li>2.Экономическая нестабильность в стране</li> <li>3.Ужесточение политики поставщиков</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошая репутация</li> <li>2. Наличие постоянных гостей</li> <li>3. Хорошее местоположение кафе</li> <li>4.Квалифицированный персонал</li> <li>5.Приемлемые цены</li> <li>6.Наличие парковки</li> <li>7.Пользующаяся спросом европейская и авторская кухня</li> <li>8.Высокий уровень обслуживания</li> <li>9.Удачный интерьер</li> <li>10. Wi-Fi, Хорошая система лояльности</li> </ol>	<p><b>Поле СИВ (сила и возможности)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Расширение ассортимента предлагаемых блюд</li> <li>2.Расширение кафе</li> <li>3.Увеличение числа постоянных гостей</li> <li>4.Заключение договоров с организациями на организацию обедов</li> <li>5. Планирование и проведение тематических вечеров для гостей в выходные дни</li> </ol>	<p><b>Поле СИУ (сила и угрозы)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Развитие направления бизнес-ланчей, домашних обедов</li> <li>2.Заключение долгосрочных договоров с поставщиками, предусматривающих более выгодные условия</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабая рекламная деятельность</li> <li>2. Нет доставки блюд</li> <li>3.Значительная нагрузка на одного сотрудника</li> <li>4. Высокая арендная плата</li> <li>5. Нет единой понятной рекламной стратегии</li> <li>6. Слабое развитие кейтеринга</li> </ol>	<p><b>Поле СЛВ (слабость и возможности)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка четкой рекламной политики, используя СМИ, рекламу по радио и телевидению, в социальных сетях</li> <li>2.Организация доставки блюд</li> <li>3.Развитие кейтеринга</li> <li>4.Привлечение дополнительных сотрудников на работу, не требующую особых умений, знаний и навыков во время пиков нагрузки на кафе</li> </ol>	<p><b>Поле СЛУ (слабость и угрозы)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Оптимизация ассортимента предлагаемых блюд в сторону снижения средней стоимости блюд</li> <li>2.Оптимизация структуры расходов, снижение затрат на развитие ресторана</li> </ol>

Кафе «Steak House» необходимо, прежде всего, использовать свои сильные стороны: повышать профессионализм сотрудников и расширять занимаемый сегмент рынка за счет освоения новых технологий. Этого можно добиться через сеть

Интернет. Необходимо назначить сотрудника специализирующегося на работе в интернете. Это даст ряд преимуществ: клиенты смогут получать интересующую их информацию в любое удобное для них время, оставлять заявки, делать заказы. Реализации данной идеи будет способствовать наличие собственного сайта, запущенного в середине 2017 года.

Поле «СЛВ»

Выход на новые рынки за счет сети Интернет выгодно, не требует больших финансовых вложений, т.к. может осуществляться из офиса расположенного на территории кафе.

Гибкий график работы дает возможность обслуживать большее количество клиентов, подстраиваясь под их график.

Поле «СИУ»

Используя методы обучения и повышения квалификации персонала, снижения уровня цен, тем самым мы получаем конкурентное преимущество.

Поле «СЛУ»

В период экономической нестабильности главная задача любого предприятия – минимизация затрат. Использование современных технологий позволит снизить расходы.

Большинство кафе г.Новокуйбышевска отказались от рекламы из-за недостатка средств. Для сохранения клиентов печатные издания, такие как «Город Н-ск» и «Бизнес вестник», снизили расценки. Сокращение количества конкурентов привело не только к увеличению числа клиентов, но и сокращению издержек фирмы, связанных с оплатой рекламы.

Чтобы составить наиболее полную картину конкурентоспособности кафе, был проведен опрос на сайте <https://www.tripadvisor.ru>, среди независимых пользователей. Опрос проводился в течение 2х недель, респондентами выступили посетители кафе.

По результатам исследования мнения пользователей на сайте большая часть респондентов оценила работу кафе на «отлично», что видно из рис. 11.



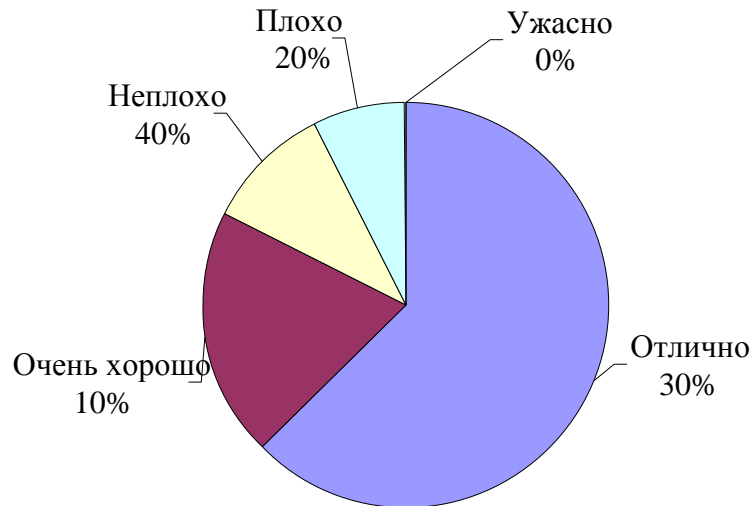


Рисунок 11– Оценка работы кафе, по мнению пользователей в соцсетях

Таким образом, проведенный анализ конкурентоспособности компании выявил ряд недостатков, над которыми руководству придется обратить внимание. Главными критериями, по которым Кафе «Steak House» уступает лидеру, являются спектр предлагаемых услуг, мотивация и обучение персонала, реклама.

Тем не менее, Кафе «Steak House» обладает рядом преимуществ перед конкурентами, имея более узнаваемый имидж, качество производимой продукции. Повышение уровня конкурентоспособности является одним из приоритетных вопросов для кафе «SteakHouse». Для этого будут разработаны пути повышения конкурентоспособности.

### **3. Пути повышения конкурентоспособности ООО «Мастер»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности компании**

С целью повышения конкурентоспособности ООО «Мастер» предлагается:

- 1) расширение спектра услуг;
- 2) совершенствование системы мотивации сотрудников, периодическое обучение персонала;
- 3) совершенствование рекламной деятельности.

Для повышения конкурентоспособности кафе-пиццерии «Steak House» считаю целесообразным расширить спектр предлагаемых услуг, для этого предлагаем ввести в штат должность менеджера банкетного обслуживания, в руках которого будут сконцентрированы функции по взаимодействию с клиентами по вопросам организации банкетов.

Это также позволит разгрузить администратора.

Целесообразно ввести такую должность, т. к. все равно остаются компании и частные лица, желающие провести мероприятия в ресторанах, поэтому задачей менеджера будет не только взаимодействовать с потенциальными клиентами, но и привлекать их посредством личной продажи.

Таким образом, рекомендуется в штат кафе-пиццерии «Steak House» ввести должность менеджера банкетного обслуживания, как и конкурентов.

На сотрудника будут возложены функции поиска корпоративных клиентов, которые на сегодняшний день сами обращаются в кафе-пиццерию «Steak House» как правило, по советам деловых партнеров или знают о существовании ресторана от своих сотрудников (или же были в нем сами), а также взаимодействие с частными лицами, планирующими провести банкет.

Рассмотрим основные обязанности менеджера банкетного обслуживания:

- формирование и поддержка клиентской базы кафе-пиццерии «Steak House»;
- разработка стратегии и реализации программы продаж банкетных услуг кафе-пиццерии «Steak House»;

- поиск новых клиентов; проведение предварительных переговоров с потенциальными заказчиками банкетных услуг;

- заключение договоров на оказание банкетных услуг; управление взаимоотношениями с клиентами, их развитие.

Подчиняться менеджер банкетного обслуживания будет администратору.

Личность менеджера по продажам:

- коммуникабельность, энергичность, нацеленность на результат, грамотная речь, готовность к ненормированному рабочему дню, презентабельная внешность.

Требования: активная жизненная позиция, опыт успешных продаж, переговоров, уверенный пользователь ПК.

Организация продаж, продвижение услуг на рынок, установление деловых контактов, анализ рынка.

Умение вести переговоры, нацеленность на результат, профессионализм, организаторские способности, опыт составления коммерческих предложений, желание работать и зарабатывать.

Возраст: от 22 до 37 лет. Образование: высшее.

Приветствуются тренинги по продажам.

Опыт работы: от 1 года в продаже гостинично-ресторанных услуг.

Заработная плата: 19000 рублей. Данные получены путем анализа сайта <http://www.job.ru>, на котором был осуществлен поиск вакансий с целью определения среднего уровня оплаты труда по данной позиции.

Для реализации стратегии по привлечению корпоративных клиентов потребуются также рекламные затраты, представленные в табл. 3.1. Как было выявлено, привлечение клиентов должно сопровождаться рекламными материалами.

Дадим также рекомендации по организации процедуры работы менеджера банкетного обслуживания с клиентами. При этом нужно учесть, что данная функция будет передана ему управляющим, который не сегодняшний день «ведет» клиентов.

Предлагаемый сценарий осуществления продажи банкетных услуг выглядит следующим образом:

при первом контакте с потенциальным клиентом, который, как правило, осуществляется по телефону, выявляются пожелания клиента, затем предлагается приехать в ресторан, чтобы уточнить все вопросы на месте;

при встрече подробно обсуждаются детали предполагаемого мероприятия, тип меню, вид обслуживания и возможная дата;

затем клиент может встретиться с шеф-поваром для конкретного обсуждения меню, если предполагается заказ авторских блюд;

рассчитывается примерная стоимость банкета;

для клиента менеджером банкетного обслуживания готовится проект договора на банкетное обслуживание, в который возможно, придется вносить в него некоторые изменения после того, как клиент обдумает предложение и добавит или уберет какие-то моменты;

клиент окончательно подтверждает свои намерения и звонит в кафе;

подписывается окончательный договор и клиента вручает задаток;

если клиент не перезвонил, менеджер сам с ним связывается для выявления причин отказа от проведения банкета в кафе.

Менеджеру банкетного обслуживания необходимо определить, в чем заключается коммерческий аргумент в пользу сделки именно с кафе-пиццерии «Steak House». В качестве преимуществ можно назвать уникальную концепцию, богатую коллекцию вин. Лучше продавать свои услуги в кафе. Обстановка в кафе, вкус предложенных на дегустацию блюд, фотографии, чистота и порядок на кухне произведут благоприятное впечатление на потенциального клиента.

Нужно отметить, что в сфере банкетного обслуживания крайне важна оперативность, т.к. клиент может быть в любой момент «перехвачен» конкурентами, особенно в преддверии праздников. Именно поэтому менеджеру банкетного обслуживания целесообразно разработать несколько типовых вариантов проведения обслуживания, которые позволят клиенту оценить широту предлагаемых вариантов обслуживания, а также возможность получения индивидуального подхода. Рекомендуется собрать коллекцию эффектных фотографий в аккуратном, профессионального вида портфолио для подтверждения того, какие мероприятия

проводятся в ресторане. Стоимость изготовления портфолио с профессиональным фотографом – 12 тыс. руб. Эти рекомендации позволят еще на этапе предварительных переговоров настроить клиентов в пользу проведения банкетного обслуживания в кафе-пиццерии «Steak House». Ожидаемый рост товарооборота кафе-пиццерии «Steak House» после внедрения должности менеджера банкетного обслуживания – 7%.

Реклама играет ключевую роль в развитии рыночной экономики и является ее важным элементом. Именно поэтому ее актуальность на сегодняшний день не вызывает никакого сомнения. Что будет, если производителя лишить эффективной связи (рекламы) с потребителем? Производитель перестанет вкладывать деньги в совершенствование старых и создание новых товаров.

Так же стремление к развитию, конкуренция в предпринимательстве начнут увядать. Чтобы этого избежать, в странах с высоким уровнем жизни и массовым производством выделяются огромные деньги на рекламу.

Основной функцией рекламы является: передача информации о товаре, знакомство с ним потенциальных покупателей, а так же убеждение покупателя в необходимости приобрести товар.

Такая фраза, как реклама-двигатель торговли достаточно полно раскрывает эту функцию рекламы. Целью рекламной кампании является достижение определенного коммуникационного эффекта у контактируемой с рекламным сообщением аудитории и побуждение ее к целевому поведению.

Отдельно стоит выделить виды рекламных кампаний.

Информативная реклама преобладает в основном на этапе выведения товара на рынок, когда стоит задача создания первичного спроса. Например, производителям йогурта нужно было сначала проинформировать потребителей о питательных достоинствах и многочисленных способах использования продукта.

Увещательная реклама приобретает особую значимость на этапе роста, когда перед фирмой встает задача формирования избирательного спроса, например, реклама продуктов “постной кухни” фирмы “Стауффер” пытается убедить

аудиторию следящих за своим здоровьем потребителей, что новое блюдо, несмотря на высокую калорийность, имеет потрясающий вид и отличный вкус.

Сравнительная реклама стремится утвердить преимущество одной марки за счёт конкретного её сравнения с одной или несколькими марками в рамках данного товарного класса. Такой вид сообщения используется чаще всего для товаров повседневного спроса и на рынках, где высока конкуренция.

Подкрепляющая реклама стремится утвердить нынешних покупателей в правильности сделанного или выбора. Например, в рекламных объявлениях на автомобили часто фигурируют довольные покупатели, восторгающиеся той или иной особенностью купленной машины.

Таким образом, при создании рекламного сообщения или проведения рекламной кампании необходимо точно определить, к какому из перечисленных видов будет относиться ваше сообщение. Это делается исходя из этапа жизненного цикла, на котором в данный момент находится товар или услуга

Чтобы остановить свой выбор на одном или нескольких видах рекламы, организации необходимо ответить на три главных вопроса: кто потенциальный потребитель товара, что фирма хочет сообщить ему о своей продукции и с помощью каких средств собирается это сделать. Очертив с помощью этих вопросов образ покупателя, его привычки, интересы, потребности, место жительства, социальное и материальное положение, можно смело приступать к формированию рекламной кампании и выбору средств, из которых она будет состоять.

В любом случае реклама позволит распространить информацию о бизнесе компании и представить его с наиболее привлекательной стороны. Главное — постоянно контролировать степень эффективности кампании, и вовремя корректировать ее. В целом вся рекламная кампания укладывается в классическую схему: планирование — организация — мотивация — контроль.

Планирование рекламной кампании — процесс, в котором принимают участие все структурные подразделения агентства и маркетинговый отдел рекламодателя. Результат этого процесса — составление плана рекламной кампании на определенный период.

Главная задача планирования — определить, как будет доноситься рекламное послание до потребителя: в какой форме, с помощью каких средств массовой информации и в рамках какого бюджета.

В процессе планирования разрабатываются творческая стратегия торговой марки, медиа-стратегия, то есть то, каким образом будет заинтересован потребитель, и стратегия проведения рекламных акций, которые будут поддерживать эффект прямой рекламы и усиливать его. Затраты на печатные материалы представлены типографией «Профи Центр» на основе проведения расчетов по каждой статье заказа. Затраты на изготовление ручек представлены рекламным агентством «Остров».

Таблица 7 – Расчет затрат на рекламные мероприятия

Средство рекламы	Количество, шт	Стоимость, руб.
Печать календарей ТРИО с логотипом	1000	50 руб. x 1000 шт. = 50 000 руб.
Заказ ручек с логотипом	1000	Стоимость ручек 9 руб. *1000 шт.= 9000 руб. Подготовительные работы = 450 руб. Нанесение фирменной символики методом тампопечати 3,6*1000 шт.= 3600 руб. Итого: 12 050 руб.
Заказ папок для документов с логотипом	1000	Стоимость папки с нанесением логотипа в один цвет 9 руб. *1000 шт. = 9000 руб.
Рекламные буклеты	1000	35 руб. x 1000 шт. = 35 000 руб.
Информация на столах в ресторане	1000	19 600 (обновление по мере необходимости)
Визитки	1000	25400
Итого		131 450

## 2) Совершенствование системы мотивации персонала

Мотивация - это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Главное в мотивации - ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, когда он испытывает нужду в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной).

Люди в процессе работы стремятся к удовлетворению различных потребностей, как физиологических, так и социальных. Для многих людей работа - это способ зарабатывания денег, с помощью которого могут быть удовлетворены основные биологические потребности.

Мотивация – это часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов, потребностей и стимулов.

Мотив имеет персональный характер и находится внутри человека, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что необходимо сделать и как будет осуществлено это действие.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот — избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а следовательно стремлением от него избавиться. Например, интересная работа приносит человеку наслаждение и он зачастую готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться.

Потребности представляют собой, прежде всего нужду в чем-то необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, как личности, так и общества в целом. Они возникают и находятся внутри человека, являются достаточно общими для разных людей, но в то же время имеют определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Человек,



имеющий потребность стремится освободиться, так как, пока она существует, то постоянно дает о себе знать и “требует” своего устранения.

Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них.

Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если она устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные потребности по своей природе являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное.

Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими потребностями в привязанности, уважении, успехе.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя ценным. Но в понятие «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Внутреннее вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определённому коллективу, удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами. Внешнее вознаграждение – это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Реакция человека на отдельные стимулы не обязательно должна быть сознательна, порой она даже может не поддаваться сознательному контролю.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать — саму деятельность или ее результат, мотивация выступает в двух формах: текущего поощрения (наказания), вознаграждения (наказания) по итогам.

Текущее поощрение (наказание) предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся работы, и таким образом относится к тому поведению, которое уже есть, поэтому при отсутствии какой бы то ни было деятельности, прекращается. Величина вознаграждения должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжение нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации.

Нужно иметь в виду: важна не столько величина, сколько форма, способ, режим вознаграждения. Так, оно может быть регулярным, эпизодическим (неожиданным), переменным (комбинация того и другого). Иногда целесообразным бывает даже поощрение "авансом", обязывающее человека работать лучше. Однако стимулирование должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано, и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение (или наказание) связанное с достигнутым результатом, должно отражать истинный вклад в него, быть справедливым, создавать у человека стремление в будущем работать еще лучше.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством пробуждения в нем определенных мотивов.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее, внутреннее.

Путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования необходимо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека.

В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действия человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком.

Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. В современной практике управления зачастую сочетают оба типа мотивирования.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадии:

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает "требовать" от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы:

- физиологические,
- психологические,
- социальные.

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное

влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат.

В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называет устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Значительным фактором является то, что мотивационный процесс изменчив, а его характер зависит от того, какие потребности его инициируют.

При всем том, сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, нередко противореча друг другу либо, напротив, усиливая действия отдельных потребностей.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным - это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других.

У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

В рамках совершенствования системы мотивации персонала кафе-пиццерии «Steak House» предлагается базовый размер оплаты труда (например, 7000 руб. для официантов) увеличивать за счет дополнительных выплат, тесно привязанных к сроку работы сотрудника в ресторане (поправочный коэффициент) и за счет

поправочных коэффициентов, тесно увязанных с качеством работы каждого сотрудника. Кроме того, предлагается предусмотреть и систему понижающих (штрафующих) коэффициентов.

Таким образом, будет получена дифференциация оплаты труда. Также может быть введен коэффициент оценки вознаграждения по уровню образования: три группы – имеющие среднее полное общее образование (группа 1), среднее профессиональное образование (группа 2), высшее образование (группа 3).

В зависимости от стажа работы по специальности и образования может присваиваться коэффициент оценки вознаграждения по итогам работы за год (см.табл. 8).

Таблица 8 – Коэффициенты оценки вознаграждения труда обслуживающего персонала по итогам работы за полугодие (Кв)

Стаж работы	Коэффициент вознаграждения для 1 группы	Коэффициент вознаграждения для 2 группы	Коэффициент вознаграждения для 3 группы
До 1 года	0,85	0,95	1,20
От 1 до 3 лет	0,95	1,00	1,30
Свыше 3 лет	1,00	1,20	1,50

Система показателей, которая может четко привязать оплату труда к качеству обслуживания и будут учитываться при расчете ежемесячного уровня оплаты труда официантов, представлена в табл. 8.

Таблица 9 – Система показателей для оценки работы обслуживающего персонала

Показатель	Обозначение	Влияние на результат, %
1. Повышающие коэффициенты		
Положительные отзывы посетителей о сотруднике	Кп1	5
Вклад в изучение покупательского спроса (предоставление информации руководству о покупателях и особенностях их поведения)	Кп2	5
Соблюдение стандарта обслуживания	Кп3	5
Совершенствование работы с покупателями (самообучение, учет замечаний и жалоб)	Кп4	7
Отсутствие замечаний при внешнем контроле	Кп5	9

Отсутствие замечаний при внутреннем контроле	Кп6	5
Качество обслуживания посетителей (скорость обслуживания, вежливость, умение работать с клиентами, готовность помочь посетителям и др.)	Кп7	10
2. Понижающие коэффициенты		
Нарушение трудовой дисциплины (в том числе, большие простои в работе)	Кс1	7
Наличие обоснованных жалоб посетителей	Кс2	12
Небрежное отношение к сохранности оборудования	Кс3	3
Несоблюдение стандарта обслуживания	Кс4	7
Несоблюдение требований относительно формы одежды и внешнего вида	Кс5	4
Несоблюдение правил техники безопасности, сроков прохождения медосмотра и т.п.	Кс6	10

Таким образом, будет получена следующая формула расчета оплаты труда (в % или долях):

Коэффициент качества труда

$$(Ккт) = 100\% + УКп + УКс.$$

Проведенный анализ показал, что сотрудники кафе-пиццерии «Steak House» не знают, сколько получают другие сотрудники, работающие на аналогичных должностях.

Это определяется политикой кафе при выплате заработной платы и позволяет избежать конфликтов, связанных с разницей в уровне получаемой заработной платы.

Однако, при этом важно отметить, что оклад для всех сотрудников одной специальности является одинаковым, а разница заключается лишь в размере получаемых премий.

Вопросы размера чаевых не регламентируются руководством, и персонал самостоятельно принимает решение о том, стоит ли говорить другим сотрудникам об их размере, т.к. это дополнительное вознаграждение, не зависящее от руководства, а определяемое только качеством работы персонала и желанием посетителей его поощрить.

Целесообразно сделать новую систему мотивации персонала открытой, чтобы не было непонимания относительно того, как качество работы влияет на размер оплаты труда. Размер чаевых при формировании системы оплаты труда не учитывается.

Правильность проведения оценки персонала, подведение итогов, получение результата и доведение этой информации до персонала позволит руководству кафе не только увидеть то, что имеется на данный момент, но и то, куда нужно двигаться и на что обратить особое внимание, чтобы создать лучшую услугу на рынке.

Существуют различные теории мотивации, основывающиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Существующие теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации связаны с определением внутренних потребностей, которые заставляют человека действовать так, а не иначе, определяют структуру потребностей человека и выявляют среди них те, что имеют приоритетное значение. В любой момент времени человек испытывает несколько основных потребностей, таких как потребность в еде, достижениях или денежном вознаграждении. Эти потребности трансформируются во внутреннее побуждение, под влиянием которого формируются определенные образцы поведения индивида, направленные на удовлетворение указанных нужд. Человеческие потребности можно сравнить со скрытым списком вещей, которые индивид желал бы получить, ради чего он, собственно, и участвует в процессе труда.

Осознание менеджментом потребностей подчиненных определяет то, насколько точно они могут построить систему вознаграждения труда и направить энергию работников на достижение целей организации

Ожидаемый рост товарооборота составит 3% за счет повышения качества работы персонала – удовлетворенные клиенты будут снова и снова возвращаться в кафе-пиццерию «Steak House» и будут советовать кафе своим знакомым.

### 3) Периодическое обучение персонала

Поддержание высокого уровня обслуживания в кафе-пиццерии «Steak House», может быть обеспечено с помощью периодического (2 раза в год) обучения персонала. Для этой цели можно обратиться к услугам известной российской компании-эксперта в области ресторанного бизнеса ООО «Ресткон» (филиал в Самаре).

Стоимость обучения составляет порядка 75 тыс. рублей в год.

Обучение происходит в 2 этапа.

Подготовительный этап – тренер собирает необходимую информацию о кафе, его меню, целевой группе посетителей, о том, как принято обслуживать сейчас, с какими проблемами сталкиваются при обслуживании чаще всего, что хотелось бы изменить. Эту информацию тренер получает от руководства кафе.

Тренинг порой воспринимается как нечто, связанное с работой – тренинг на рабочем месте, тренинг не на рабочем месте, схему обучения найму персонала. Часто тренинг считают формальным процессом, чьи составляющие: присутствие тренера и наличие раздаточных материалов – у участников «на руках». Лежащие в основе активного обучения принципы научения людей, индивидуальные стили обучения, навыки активного слушания, задавания вопросов и представления обратной связи применяются в тренинге так же, как и в обычном обучении, в чтении лекций, при проведении инструктажа и оценке индивидуальных качеств.

Тренинг предполагает бесчисленное количество вариантов проведения, в зависимости от тренерского стиля и подхода и предпосылок проводимого обучения. Если все варианты расположить вдоль одной прямой, на одном ее конце будут находиться так называемые тренеры-фасилитаторы, использующие небольшое количество формальных упражнений и полагающиеся на собственный опыт генерации идей внутренней группы. Они в большей степени, чем другие, направлены на достижение результата. На другом конце шкалы находятся более традиционные тренеры, занимающиеся «постановкой навыка», которые могут чувствовать себя очень свободно в ораторской среде. Присущий им стиль – это в первую очередь информирование. И те и другие проводят тренинги. Однако опыт, полученный участниками, будет сильно различаться.



Тренеры-фасилитаторы хорошо работают с группами. С помощью собственного творчества и энергии они облегчают включение всех членов группы в работу и поощряют это включение.

Более традиционные тренеры могут найти этот подход очень сложным для воспроизведения. Они стремятся обучить других определенным поведенческим манерам. Их стиль ведения может быть более директивным, многие из них привыкли выступать в роли экспертов.

Для эффективного осуществления обучения в современных условиях необходимо сочетать активное включение участников с дозированным преподнесением информации. Членам группы важно чувствовать, что тренер передал им лично нечто очень ценное. Этим может быть модель поведения, процесс или информация. Участники не хотят приходить к выводу, что тренер не открыл для них ничего нового.

Уже сегодня на смену принятому ранее словосочетанию «тренинг и развитие» все чаще приходит понятие «обучение» или «обучение и развитие».

Обучение людей требует ответственности каждого специалиста, сначала – чтобы позволить обучающимся делать самостоятельные шаги к своему развитию, а затем – чтобы поддержать этот процесс инструктажем, обратной связью и последующим управлением достижениями. Тренеры играют ключевую роль в создании обучающей среды. Секрет успеха при создании обучающей среды заключается в понимании сути процесса научения.

Психологический тренинг строится в соответствии с определенными принципами, под которыми следует понимать основные положения, особенности руководства и правила реализации тренинга как метода.

Специфическая среда тренинга во многом определяет направленность и эффективность работы. Тренинговая группа является обществом в миниатюре, отражающим внешний мир в искусственно создаваемом взаимодействии. Соответственно психологическая среда тренинга должна выступать фрагментом более широкого социального окружения и соответствовать по основным показателям особенностям значимой реальности. Иначе возникает проблема

переноса полученных результатов в лабораторной тренинговой среде в реальную социальную действительность. Также среда тренинга должна иметь достаточную гибкость для ее подстройки в соответствии с используемыми методическими средствами и характером решаемых задач.

Поведение участников в любом групповом психологическом тренинге являются структурированным в соответствии с определенными принципами, определяемыми моделью тренинга. Иногда в процессе работы возникает желание отдельных участников или необходимость в изменении содержательного плана тренинга. В первом случае, ведущему следует учитывать, что нередко желание изменить содержание тренинга является защитной реакцией участников. В случае необходимости дополнительной работы с отдельными участниками ведущий может организовать ее либо в режиме консультирования, либо в процессе другого, соответственно ориентированного тренинга.

Тренинг – тренер выезжает в кафе и проводит занятия с персоналом в привычной обстановке, основываясь на меню и стиле данного кафе с учетом информации, полученной на подготовительном этапе. Обучение проводится поочередно со всеми сменами.

В результате тренинга обычно появляются новые решения и предложения персонала по улучшению обслуживания, которые руководство систематизирует, а затем использует в работе. Такого рода тренинги проводятся для обслуживающего персонала, при этом их программа не является жестко регламентированной, а формируется тренером на основе предварительного анализа деятельности кафе (см. этап 1).

Для управляющего персонала автор рекомендует участие в краткосрочных семинарах, посвященных повышению эффективности функционирования кафе. В качестве примера может рассматриваться семинар, организуемый тренинговой компанией ИТС Group. Программа семинара представлена ниже. Стоимость участия одного сотрудника – 11 800 рублей, продолжительность семинара – 16 академических часов (2 дня).

Основные вопросы семинара «Повышение эффективности функционирования предприятия общественного питания»:

Специфика рынка общественного питания. Структура рынка. Текущее состояние рынка. Проблемы, тенденции и перспективы рынка. Особенности регионального развития рынка общественного питания. Мода на рынке общественного питания.

Технология исследований и оценки рынка общественного питания. Методы исследования. Основные направления исследования. Этапы исследования.

Анализ месторасположения кафе. Конкурентный анализ: прямые и косвенные конкуренты. Анализ активности клиентских потоков. Арендные ставки. Особенности ресторанного бизнеса в центре города и в спальных районах.

Оценка внешнего и внутреннего дизайна предприятия общественного питания с точки зрения соответствия его концепции.

Оценка сервиса и выполнения стандартов обслуживания на предприятии общественного питания. Система сервиса. Стандарты обслуживания. Технология разработки стандарта обслуживания. Оценка процесса продажи услуг. Оценка работы персонала.

Анализ меню и ценовой политики предприятия общественного питания на соответствие концепции. Дополнительные услуги. Методы ценообразования.

Ценовые методы стимулирования продаж. Функционально-стоимостной анализ меню.

Аудит маркетинговой деятельности предприятия общественного питания. Особенности организации маркетинга на предприятии общественного питания. Оценка маркетинговой политики, рекламных кампаний, методов продвижения, способов удержания клиентов. Формирование удовлетворенности и лояльности клиентов.

Анализ организации управления предприятием общественного питания. Стратегия управления. Структура управления. Особенности управления. Система контроля. Регулирование процесса управления. Управление персоналом и мотивация.

Таким образом, кафе рекомендуется ежегодно проводить обучение обслуживающего и управляющего персонала. Кроме того, необходимо ежегодно анализировать существующую систему мотивации и разрабатывать мотивационные программы на следующий год. В качестве одного из элементов стимулирования рекомендуется ежегодная индексация заработной платы на 15–20%.

Итого: стоимость обучения: около 130 тыс. руб.

Ожидаемый эффект от обучения персонала – 1% за счет повышения качества работы персонала и повышения его квалификации.

### **3.2 Оценка эффективности рекомендаций по повышению конкурентоспособности**

Представим расчет результатов от реализации мероприятий. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

Особое влияние на деятельность фирмы оказывают конкуренты. Конкуренция в данной области очень высока, поэтому предприятиям, существующим на рынке общественного питания сравнительно недавно, очень трудно удерживать свои позиции. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что внешняя среда кафе-пиццерии «Steak House» носит очень неблагоприятный характер.

При этом нужно разделить затраты на постоянные, переменные, а также определить результаты от проводимых мероприятий (табл. 10).

Капитальных затрат нет. Себестоимость товаров и услуг будет расти пропорционально товарообороту.

Таблица 10 – Результаты от реализации предлагаемых мероприятий

№	Вид мероприятия	Прирост объема реализации, %	Прирост объема реализации, тыс. руб.	Прирост постоянных затрат, тыс. руб.	Объяснение
1	Введение в штат менеджера банкетного обслуживания	7	10416,42	288 + 131,45 + 12 = 431,45	Более активное привлечение потребителей банкетных услуг, повышение эффективности работы с клиентами
2	Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала	3	4464,18	10% от уровня оплаты труда = 497*12*0,1 = 596,4	Рост удовлетворенности клиентов от индивидуальных и банкетных услуг, повторные обращения
3	Обучение персонала	1	1488,06	130	Повышение эффективности работы с клиентами за счет повышения квалификации персонала
4	Итого	11	16368,66	1157,85	

Проведенный анализ позволяют сделать выводы о том, что совокупность мероприятий приведет к росту товарооборота на 11% за счет повышения удовлетворенности покупателей от обслуживания и повторного посещения ресторана, а также за счет привлечения частных и корпоративных клиентов.

Таблица 11 – Оценка сравнительных преимуществ после проведенных мероприятий

Факторы конкурентоспособности	«SteakHouse»	«Ташир-Пицца»	«Бристоль»	«Капри»
	Средний балл	Средний балл	Средний балл	Средний балл
1. Мощность производственной базы	4	5	3.8	3
2. Имидж	5	5	4	4
3. Расположение	4	5	5	5
4. Цены	4	4,5	5	4
5. Качество продукции	4	5	3	3
6. Ассортимент продукции	4	4	3.8	4

7. Обслуживание клиентов	5	3	4	4
8. Реклама	5	5	3	2
9. Спектр предлагаемых услуг	5	4	4	3
10. Мотивация и обучение персонала	5	4	4	3
Общее количество баллов	45	44,5	39,6	35

Оценка сравнительных преимуществ после проведенных мероприятий показала, что общее количество баллов повысилось на 4 пункта.

Исходя из данных проведенных мероприятий можно сделать вывод о том, что при дальнейшем использовании своих конкурентных преимуществ и внедрении предложенных мероприятий кафе-пиццерии «Steak House» может значительно повысить свою конкурентоспособность, а, следовательно, и прибыль.

## Заключение

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

Целью работы являлась разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на примере ООО «Мастер», владеющей сетью кафе-пиццерий «Steak House» и обоснование их экономической эффективности.

Данная цель была достигнута за счет решения ряда задач:

1. Были изучены теоретические и методологические аспекты анализа и оценки, повышения конкурентоспособности организации, которые показали, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса. В конечном счёте, таких вариантов множество. И в сложившейся ситуации остаётся только помнить и придерживаться основного принципа: проведя комплексную диагностику предприятия, и, ориентируясь пробелы в её работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивой позиции на рынке.

2. Был проведен анализ конкурентоспособности на примере выбранной организации, в рамках которого были проанализированы: финансовое состояние, расположение конкурентных сил на рынке, проведен сравнительный анализ конкурентов; SWOT-анализ предприятия.

По расположению конкурентных сил на рынке было выяснено, что основными конкурентами кафе-пиццерией «Steak House» являются следующие кафе: «Ташир-Пицца», «Бристоль», «Капри» и мелкие молодые предприятия, занимающие остальную часть рынка общественного питания.

Лидером рынка является: «Ташир-Пицца».

Кафе-пиццерия «Steak House» отстает от непосредственного лидера на 3.5 балла. Главными критериями, по которым кафе-пиццерией «Steak House» уступает лидеру, являются мощность производственной базы, расположение, реклама. Тем не менее, Кафе «Steak House» обладает рядом преимуществ перед конкурентами, имея более узнаваемый имидж, качество производимой продукции. Кафе «Бристоль», уступает Кафе-пиццерии «Steak House» 1.4 балла, «Капри» - 4 балла.

3. Были выявлены основные проблемы:

- отсутствие маркетинговых исследований рынка;
- высокие цены на производимую продукцию;
- недостаточно знаний о конкурентах;
- высокий уровень издержек;

Наибольшую угрозу для кафе-пиццерии «Steak House» представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны.

Технологические, политические и социальные факторы дают фирме умеренные возможности, которые она в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Особое влияние на деятельность фирмы оказывают конкуренты. Конкуренция в данной области очень высока, поэтому предприятиям, существующим на рынке общественного питания сравнительно недавно, очень трудно удерживать свои позиции. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что внешняя среда кафе-пиццерии «Steak House» носит очень неблагоприятный характер.



По итогам исследования с целью улучшения финансового состояния организации и повышения конкурентоспособности были предложены следующие мероприятия:

Введение в штат менеджера банкетного обслуживания.

Совершенствование системы мотивации.

Периодическое обучение персонала.

Проведенный анализ позволяют сделать выводы о том, что совокупность мероприятий привел к росту товарооборота на 11% за счет повышения удовлетворенности покупателей от обслуживания и повторного посещения ресторана, а также за счет привлечения частных и корпоративных клиентов.

Исходя из данных проведенных мероприятий можно сделать вывод о том, что при дальнейшем использовании своих конкурентных преимуществ и внедрении предложенных мероприятий кафе-пиццерии «Steak House» может значительно повысить свою конкурентоспособность, а, следовательно, и прибыль.

## Список литературы

1. Абчук В.А. Коммерция: Учебник. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2015.
2. Адамов С.Ю. Ценовые исследования // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2017. - №4.
3. Алексеева М.М. Конкурентоспособность фирмы: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2014.
4. Американская школа управления. Как повысить доходность вашего предприятия. – М.: СО Анкил, 2017.
5. Березин И. Маркетинговый анализ. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2014.
6. Берл Г. Киршнер П. Конкурентоспособность: двенадцать быстрых шагов к успеху. – М.: Дело, 2015.
7. Экономика предприятия. Методические материалы. – Изд. 3-е, доп. / Под ред. Н.А. Колесниковой, А.Д. Миронова. – М.: Финансы и статистика, 2015.
8. Конкурентоспособность. Рабочая книга. – СПб.: ЭИС, 2015.
9. Буров В.П. Практика повышения конкурентоспособности в ресторанном бизнесе. Реальный пример. – М.: ЦИПКК, 2015.
10. Выборнов Г.Е. Конкуренция и рынок: Учебник. – М.: Дело, 2008.
11. Горбатенко Е.П. Как меняется ресторанный бизнес // Ресторатор. – 2014. - №2.
12. Давыдов Е.П. Как создать успешный ресторан // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2014. - №8.
13. Денисов А.Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. - М.: «Дело и сервис», 2015.
14. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха. Конкурентоспособность. – М.: Международные отношения, 2015.
15. Зигель Э.С., Шульц Л.А., Конкурентоспособность предприятия. – Изд. 2-е. – М.: Джон Уайли энд Санз, 2014.
16. Козловский В.В. Заработная плата и результативность труда / Под ред. Э.А. Лутохиной. - Мн.: Наука и техника», 2016.

- 17.Липсиц И.В. Развитие конкурентоспособности: Практическое пособие. – М.: Машиностроение, 2014.
- 18.Любанова Т.П., Мясоедова Л.В. Конкурентоспособность. Опыт, проблемы. - М.: Бератор-Пресс, 2015.
- 19.Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики: Учебное пособие. / Под ред. Г.А. Краюхина. - Спб.: СпбГИЭА, 2014.
- 20.Николаев В.В. Создание конкурентных преимуществ. – М.: Финансы и статистика, 2017.
- 21.Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. – Изд. 4-ое, перераб. и доп. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015.
- 22.Предпринимательство / Под ред. Горфинкеля В.Я. - М.: ЮНИТИ, 2014.
- 23.Роузен Х. Стань миллионером. – М.: Экономика, 2016.
- 24.Соловьева Ю.П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - № 6.
- 25.Утин В.Д. Конкурентные преимущества в ресторанном бизнесе - М.: Проспект, 2017.
- 26.Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 2-е изд., испр. и доп./ Р.А.Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2015. – 544 с.
- 27.Хасби, Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. / Д.Хасби. – М.: Контур, 2016. – 438 с.
- 28.Чечеткина, Н. Анализ и оценка конкурентоспособности услуг / // Маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 37-46.
- 29.Чубинский, А. Расчетная методика оценки конкурентоспособности продукции / А.Чубинский // Маркетинг и Маркетинговые исследования. – 2014. – № 4. – С.62-68
- 30.Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю.Юданов. — М.: Гном-Пресс, 2014. – 432 с.

- 31.Филин Г.С. Предпринимательство: технико-экономические расчеты и обоснования. – Самара: Изд-во СГАУ, 2014.
- 32.Щкардуп В.Д. Исследование рынка – источник принятия управленческих решений // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2016. - №6.
- 33.Ящур О.Г. Конкуренция в рыночной экономике. – М.: Дело и сервис, 2014.
- 34.<https://www.tripadvisor.ru>

