

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт Электронного Обучения \_\_\_\_\_  
Направление подготовки 380301 Экономика \_\_\_\_\_  
Кафедра Экономики \_\_\_\_\_

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Оценка конкурентоспособности предприятия в сфере общественного питания</b> УДК 640.4:339.137.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>3-3Б2Б1</b>	<b>Иванова Екатерина Романовна</b>		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Доцент</b>	<b>Варлачева Наталья Валерьевна</b>	<b>к.э.н.</b>		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Профессор</b>	<b>Барышева Галина Анзельмовна</b>	<b>д.э.н.</b>		

Томск - 2017 г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки (специальность) 38.03.01. Экономика

Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Бакалаврской работы**

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>З-ЗБ2Б1</b>	<b>Ивановой Екатерине Романовне</b>

Тема работы:

Оценка конкурентоспособности предприятия в сфере общественного питания на примере ООО «ТрансАвангард»

Утверждена приказом директора (дата, номер) № 1367/с от 28.02.2017г

Срок сдачи студентом выполненной работы: 06.06.2017

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в*

Объект исследования – предприятие ООО «ТрансАвангард». Периодическая литература, таблицы, Internet, аналитические материалы, статистические данные предприятия, данные внутренней аналитики предприятия. Режим работы: непрерывный.

<p>плана безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Теоритические и методологические основы конкурентоспособности предприятия; определение конкурентоспособности предприятия; основы формирования конкурентоспособности предприятия; состояние и тенденции развития общественного питания в России; специфика и методы оценки конкурентоспособности предприятия общественного питания; характеристика предприятия ООО «ТрансАвангард»; подходы оценки конкурентоспособности предприятия общественного питания на примере кафе Day`s 365; оценка конкурентоспособности и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ТрансАвангард»; разработка программы КСО для компании ООО «ТрансАвангард»; определение стейкхолдеров программы КСО; определение элементов программы КСО; затраты на программу КСО; ожидаемая эффективность программ КСО.</p>
<p><b>Перечень графического материала</b></p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунок 1. Конфигурация рынка совершенной конкуренции.  Рисунок 2. Схема действия закона конкуренции.  Рисунок 3. Силы, управляющие конкуренцией в отрасли.  Рисунок 4. Стратегические группы конкурентов ресторана.  Таблица 1. Классификация видов конкуренции.  Таблица 2. Форма для сбора информации и контроля (SWOT-анализ).  Таблица 3. Матрица SWOT: Анализ сильных и слабых сторон собственного предприятия.  Таблица 4. Общая форма SWOT-анализа.  Таблица 5. Развёрнутая форма SWOT-анализа.  Таблица 6. Матрица SWOT: Анализ сильных и слабых сторон продукции предприятия.  Таблица 7; Таблица 8; Таблица 9; Таблица 10.  Разработка программы КСО.</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b></p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>

<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	<b>21.01.2017</b>
---	-------------------

**Задание выдал руководитель**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>Доцент</b>	<b>Варлачева Наталья Валерьевна</b>	<b>к.э.н.</b>		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>3-ЗБ2Б1</b>	<b>Иванова Екатерина Романовна</b>		

## РЕФЕРАТ

**Выпускная квалификационная работа** 83 с, 4 рис., 10 табл., 57 источников, 1 прил.

**Ключевые слова:** конкуренция, монополия, ресторанный бизнес, коммуникационная политика, производство, товарооборот.

**Объектом исследования является (ются):** оценка конкурентоспособности предприятия в сфере общественного питания на примере ООО «ТрансАвангард».

**Цель работы** - дать оценку конкурентоспособности и разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности компании на примере ООО «ТрансАвангард».

**В процессе исследования проводились:** рассматривались методологические основы формирования конкурентных рынков общественного питания, исследованы особенности организации и функционирования рынка, проанализировано современное состояние и перспективы развития общественного питания в России.

**В результате исследования:** на основе анализа текущего состояния рынка общественного питания сформированы комплекс рекомендаций по модернизации его функционирования для обеспечения конкурентного взаимодействия компаний как субъектов рынка.

**Степень внедрения:** основные положения и выводы настоящей работы были сделаны при прохождении преддипломной практики на предприятии ООО «ТрансАвангард».

**Область применения:** результаты исследования могут быть использованы руководителями, специалистами организационно-правовых и планово-экономических служб, государственными структурами в процессе управления ресторанным комплексом, а также в преподавании ряда социально-экономических дисциплин.

**Экономическая эффективность/значимость работы:** заключается в разработке комплекса рекомендаций по усовершенствованию работы предприятия общественного питания для обеспечения конкурентного взаимодействия компаний как субъектов рынка.

**В будущем планируется:** глубже изучить проблему формирования рынка общественного питания, разработать подробную методику по оптимизации конкурентного процесса в ресторанной отрасли России.

## Оглавление

Введение.....	9
1 Теоритические и методологические основы конкурентоспособности предприятия .....	12
1.1 Определение конкурентоспособности предприятия.....	12
1.2 Основы формирования конкурентоспособности предприятия.....	25
2 Актуальность проблемы конкурентоспособности предприятия общественного питания.....	30
2.1 Состояние и тенденции развития общественного питания в России.....	30
2.2 Специфика и методы оценки конкурентоспособности предприятия общественного питания.....	36
3 Разработка инструментария повышения конкурентоспособности на примере компании «ТрансАвангард» .....	46
3.1 Характеристика предприятия ООО «ТрансАвангард» .....	46
3.2 Подходы оценки конкурентоспособности предприятия общественного питания на примере кафе «Day`s 365».....	53
3.3 Оценка конкурентоспособности и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ТрансАвангард» .....	59
ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ».....	63
4 Корпоративная социальная ответственность .....	65
4.1 Разработка программы корпоративной социальной ответственности для компании ООО «ТрансАвангард».....	66
4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО .....	68
4.3 Определение элементов программы КСО .....	69
4.4 Затраты на программы КСО .....	70
4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО .....	71

Заключение .....	63
Список используемых источников.....	75
Приложение 1 .....	81



## **Введение**

Для рыночного типа экономических отношений характерна свобода выбора для покупателя и продавца. Механизм рынка работает через взаимодействие спроса и предложения, что предполагает необходимый баланс цен и конкуренцию товаров. Конкуренцией называется неотъемлемая часть рыночной среды, которая является необходимым условием формирования коммерсантской работы.

Конкуренция предполагает необходимость вхождения финансовых единиц в различную определенную область и необходимость выхода из нее. Такая необходимость нужна для того, чтобы экономика могла правильно приспособиться к модификации вкусов покупателей, технологии или предложения ресурсов. Главное финансовое превосходство рыночной концепции состоит в ее непрерывном стимулировании производительности товаров [11].

Общественное питание – это такая область народного хозяйства, которая занимается производством и продажей готовой пищи и полуфабрикатов. К тому же общепит можно назвать одной из самых развивающихся областей современного предпринимательства.

Именно поэтому в сфере общественного питания так сильно развита конкуренция предприятий – различных кофеен, ресторанов, заведений фаст-фуда и т.д.

Тема данной выпускной квалификационной работы – оценка конкурентоспособности предприятия в сфере общественного питания на примере компании ООО «ТрансАвангард».

Данная тема актуальна, так как конкуренция на рынке общественного питания растет с каждым годом. Это позволяет компании разрабатывать различные методы и подходы по повышению уровня конкуренции среди других компаний. А также учитывать состояние и тенденции развития общественного питания на рынке.

Цель данного исследования дать оценку конкурентоспособности и разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности компании на примере ООО «ТрансАвангард».

Задачи, поставленные для достижения данной цели:

1. Изучить теоретические основы конкурентоспособности;
2. Исследовать специфику и особенности конкурентоспособности;
3. Рассмотреть конкурентоспособность в современной сфере общественного питания в России;
4. Описать процесс организации предприятия ООО «ТрансАвангард»;
5. Разработать пути решения проблем и угроз развития конкуренции для компании ООО «ТрансАвангард»;

Объектом исследования являются предприятия общественного питания.

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятий общественного питания на примере ООО «ТрансАвангард».

Теоретической и информационной базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных специалистов, изучающих конкурентоспособность, материалы специализированной периодической печати, а так же материалы научно-практических конференций по заявленной проблематике.

Методами исследования послужили: системный анализ, экспертный опрос, описание, анализ динамики структуры.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, главы социальной ответственности и заключения.

В первой главе «Теоритические и методологические основы конкурентоспособности предприятия» описываются теоретические вопросы конкурентоспособности и основы формирования конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе «Актуальность проблемы конкурентоспособности предприятия общественного питания» представлены современные тенденции

данного рынка, специфика конкуренции, а также методы и подходы оценки конкуренции.

В третьей главе «Разработка инструментария повышения конкурентоспособности на примере компании ООО «ТрансАвангард», описывается общая характеристика ООО «ТрансАвангард», мероприятия по повышению конкурентоспособности, представлены все формы SWOT-анализа.

Использованные в написании ВКР источники указаны в списке использованной литературы.

В заключении сделаны основные выводы в рамках темы проведенного исследования.

# **1 Теоритические и методологические основы конкурентоспособности предприятия**

## **1.1 Определение конкурентоспособности предприятия**

Конкуренция – ключевая категория рыночных отношений. Термин «конкуренция» произошел от позднелатинского *conkurrentia* от *concurrere* – «сталкиваться», которое означает соперничество, борьбу за достижение лучших результатов. Конкурент же (лат. *concurriens*) в переводе – состязающийся. В настоящее время существует множество вариантов термина «конкуренция», рассмотрим частично их.

Конкуренция – это борьба членов рынка в области изготовления и реализации продуктов и услуг. Это состязательность, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров и услуг в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения Закона «О защите прав потребителей».

Иногда конкуренцию определяют как ситуацию, в которой существует несколько различных течений применения нечастого блага, в котором заинтересованы разные категории людей, воюющие между собой за право распоряжаться этим благом [50].

Если рассматривать конкуренцию с экономической точки зрения, то это – экономический процесс взаимосвязи, взаимодействия борьбы производителей и поставщиков осуществления продукта, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства [45].

Начиная с конца XIX века, вместе с поведенческой трактовкой, в экономическую теорию стала проникать иная, структурная концепция конкуренции, вышедшая впоследствии на первое место. Среди ее авторов были А. Курно, Э. Чемберлен, Дж. Робинсон, Ф. Эджуорт. В современной западной экономической науке позиции этих ученых настолько сильны, что сам термин «конкуренция» очень часто используется именно в структурном

толковании. Конкурентным называется тот рынок, в котором число фирм, занимающихся продажей однородного продукта, велико настолько, и доля определенной фирмы на рынке очень минимальна, что никакая фирма одна и самостоятельно не сможет существенно повлиять на цену товара, изменив объемы продаж [28].

Поэтому при структурном подходе акцент смещается с самой борьбы фирм друг с другом на анализ структуры рынка и тех условий, которые преобладают в нем. А. Юданов подчеркивает, что в центре внимания оказывается не соперничество фирм в установке цены, и не выяснения того, кто и почему стал победителем, а установление факта принципиальной возможности (или невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке. Но если данное воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, а иначе – об одном из видов конкуренции несовершенной [17]. Такое объяснение конкуренции намного отличается от ее трактовки в классической теории, не различавшей конкуренцию и соперничество.

Список рыночных структур был расширен позднее. Стала появляться необходимость в четком разделении понятий «конкуренция» и «соперничество». В нынешнем определении термин «соперничество» относится к такому действию рыночных участников, которое направлено на завоевание господствующего состояния на рынке, и используется для оценки сферы деятельности предпринимателей, а не для качественной характеристики строения рынка. Термин «конкуренция», непосредственно используется именно для оценки модели строения рынка [26].

Кроме поведенческого и структурного понимания конкуренции, в экономической теории также существует функциональный подход к понятию конкуренции, а также характеристика конкуренции как «процедуры открытия».

Австрийский экономист Йозеф Шумпетер рассматривал функциональный подход к трактовке конкуренции в своей теории

экономического развития. А именно он характеризовал конкурентную борьбу старого с новым. Он писал, что эту борьбу ведут предприниматели-организаторы производства, прокладывающие новые пути и исполняющие новейшие комбинации ресурсов. По мнению экономиста, задачей предпринимателя является осуществление реализации новшеств, борьба с рутинной, становление «созидающим разрушителем». Тогда предприниматель вполне может стать лидером в конкурентной борьбе, тем самым убрав с рынка таких бизнесменов, которые используют старые технологии или выпускают не актуальную продукцию для потребителей [8].

Фридрих Август фон Хайек, так же австрийский экономист и политический философ, давал конкуренции более широкое определение, говоря о ней как о «процедуре открытия». Он считал, что предпринимателю важно ориентироваться на повышение или понижение цен на ресурсы и производимые с их помощью блага, а главное с этой помощью понять, в каком направлении нужно работать, что, как и для кого производить. На рынке только благодаря ценам и конкуренции скрытое становится явным. Только «процедура» конкуренции «открывает», какие ресурсы и в каком количестве необходимо использовать, что, сколько, где и кому продавать [34].

Таким образом, можно обобщить, что рыночная конкуренция – это борьба фирм за определенный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка. С точки зрения маркетинга, основными в этом определении являются такие аспекты:

- Речь идет о рыночной конкуренции – о непосредственном взаимодействии фирм на рынке. Оно касается именно той борьбы, которую ведут фирмы, продвигая на рынок собственный продукт.
- Рыночная конкуренция увеличивается непосредственно на доступных сегментах рынка. Поэтому один из частых приемов, к которым

прибегают фирмы, чтобы облегчить действие на себя конкурентного пресса, состоит в переходе на недоступные для других сегменты рынка [4].

Основной участник процесса конкуренции – конкурент – это лицо или группа лиц, фирма, предприятие, которые соперничают в достижении одинаковых целей, устремлены обладать такими же ресурсами, благами, занимать положение на рынке. Маркетинг определяет, что конкуренты – это важная составляющая маркетинговой микросреды фирмы, не учитывая и не изучая которую нельзя разрабатывать необходимую стратегию и тактику деятельности фирмы на рынке. Конкуренты – это субъекты маркетинговой системы, которые своими действиями влияют на выбор фирмой рынков, поставщиков, посредников, формирование ассортимента товаров и на весь комплекс маркетинговой деятельности (что и влечет за собой необходимость их изучения). Данные факторы можно трактовать следующим образом: конкурирующими фирмами называются фирмы, которые имеют полностью или частично одинаковую фундаментальную нишу. Фундаментальная рыночная ниша – это совокупность сегментов рынка, для которых подходит товар, производимый определенной фирмой.

В понятие «конкурентная борьба» входят способы поведения определенных фирм на рынке. Стать лидером в конкурентной борьбе – это значит склонить выбор потребителей в свою сторону, а не в сторону поверженных врагов. Но нужно помнить, что победа начинается и заканчивается в сознании покупателей [10].

В зависимости от разнообразных критериев, можно выделить множество видов конкуренции в таблице 1, поскольку конкуренция имеет различные формы.

Таблица 1 - Классификация видов конкуренции [8. С.86]

Критерий	Вид конкуренции
форма	<ul style="list-style-type: none"> <li>• видовая,</li> <li>• функциональная,</li> <li>• предметная.</li> </ul>
масштабы развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>• местная,</li> <li>• национальная,</li> <li>• отраслевая,</li> <li>• межотраслевая,</li> <li>• индивидуальная,</li> <li>• глобальная.</li> </ul>
характер развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>• свободная,</li> <li>• регулируемая.</li> </ul>
этичность применяемых методов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недобросовестная,</li> <li>• добросовестная.</li> </ul>
способ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ценовая,</li> <li>• неценовая.</li> </ul>
типы рынков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• совершенная,</li> <li>• несовершенная.</li> </ul>
степень интенсивности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умеренная,</li> <li>• привлекательная,</li> <li>• ожесточенная для объекта конкуренции,</li> <li>• ожесточенная для субъекта конкуренции.</li> </ul>

По форме можно выделить следующие виды конкуренции:

- функциональная конкуренция – среди различных по исполнению товаров, которые удовлетворяют определенную потребность;



- видовая конкуренция – среди товаров одной группы, которые различаются по каким-то важным для потребителя показателям;

- предметная конкуренция – среди одинаковых, но различающихся качеством изготовления товаров различных производителей, поэтому иногда ее называют межфирменной.

По масштабам развития конкуренция различается:

- индивидуальная – один участник рынка стремится занять «свое место под солнцем» – выбрать наилучшие условия купли-продажи товаров и услуг;

- местная – ведется среди товаровладельцев определенной территории;

- отраслевая – в одной из отраслей рынка идет борьба за получение наибольшего дохода;

- межотраслевая – соперничество представителей различных отраслей рынка за привлечение на свою сторону покупателей в целях извлечения большего дохода;

- национальная – соперничество отечественных товаровладельцев внутри одной страны;

- глобальная – борьба предприятий, хозяйственных объединений и государств разных стран на мировом рынке [53].

По этичности применяемых методов конкуренция разделяется на:

- добросовестную – применяются различные методы как увеличение качества товаров, понижение цен, реклама, создание новых товаров и т.д.;

- недобросовестную – применяется экономический и промышленный шпионаж, подделка продукции конкурентов, подкуп и шантаж сотрудников конкурента, скрытое использование чужой торговой марки, сокрытие дефектов, обман потребителей, хищническое ценообразование, махинации с деловой отчетностью и валютные махинации, неоправданное повышение уровня оплаты труда с целью привлечения персонала конкурентов в свою фирму, распространение ложной информации, тайный сговор конкурентов на

торгах, разглашение коммерческой тайны конкурента, физическое уничтожение конкурента, недобросовестная реклама и прочее [19].

По способу выделяется два вида конкуренции:

- ценовая конкуренция – товар предлагается по цене несколько ниже, чем у конкурентов. Для потребителей это привлекательно, особенно для тех, кого относят к категории «чувствительных к цене». Понижение цены возможно либо за счет понижения издержек, либо за счет уменьшения прибыли, что могут позволить себе лишь довольно крупные фирмы. В долгосрочном плане ценовая конкуренция приводит к падению привлекательности рынка и, таким образом, как бумеранг, «бьет» и по тем, кто ее применяет. Именно из-за этого в современной практике ценовая конкуренция чаще всего используется только фирмами-аутсайдерами при внедрении на уже занятые рынки. Эта конкуренция может иметь место как скрытая, только если на рынок выводится товар с определенно лучшими потребительскими свойствами и при этом непропорционально мало увеличившейся ценой, так и прямая, если просто объявляется о снижении цен;

- неценовая конкуренция обычно применяется в случае предложения товара наиболее лучшего качества или предоставления более широкого комплекса услуг, а также сопровождается пропорциональным увеличением цен. Потребители, которые знают, что им важно получить именно то, что они хотят, не зависимо от фактора цены, наиболее подвержены влиянию данного подхода [52].

В зависимости от того, как конкурируют между собой участники рыночных отношений, различают совершенную (свободную) и несовершенную конкуренцию и соответствующие им типы рынков: рынок свободной конкуренции и рынок несовершенной конкуренции. Необходимо знать, что чем меньше воздействие отдельных фирм на цену продукции, тем конкурентнее рынок.

- Совершенная конкуренция – это характеристика такого рынка, на

котором присутствует большое количество фирм, предлагающих однотипную продукцию. Рынок совершенной (чистой) конкуренции представляет собой идеальную модель, которую в полном объеме на практике невозможно достичь. К ней можно только приближаться. Условно свободной можно считать конкуренцию, существовавшую в истории примерно до середины XIX века.

На рисунке 1 показана конфигурация рынка совершенной конкуренции, где  $P$  – цена,  $Q$  – количества товара,  $E$  – точка равновесия.

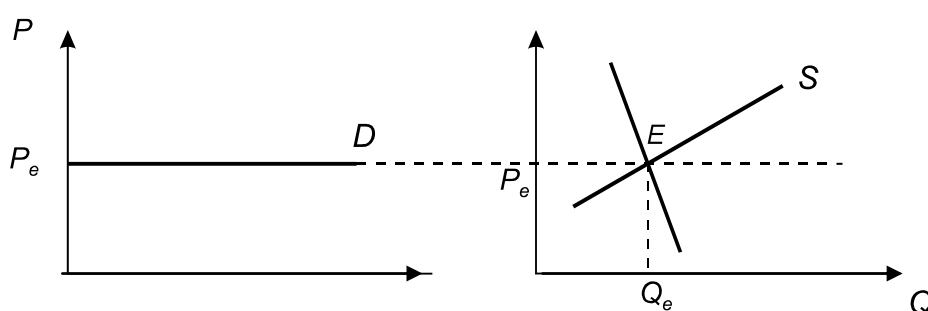


Рисунок 1 – Конфигурация рынка совершенной конкуренции.

Для совершенной конкуренции определяющим является простота входа предпринимателя в отрасль, а также одинаковые возможности покупателей и продавцов в доступе к информации о состоянии рынка. Размер самих фирм или иные причины не позволяют даже одному из них воздействовать на рыночную цену, поэтому спрос на продукцию отдельной фирмы не будет падать по мере увеличения им своих продаж.

- несовершенная конкуренция – такая ситуация на рынке, при которой возможны сложности при вступлении в него и выходе, а также есть ограничение на доступ к информации и ограничено число покупателей и продавцов. Продукция, представленная на нем, может быть дифференцирована или уникальна, именно поэтому отдельные рыночные агенты могут оказывать влияние на размеры производства и уровень цен. Несовершенная конкуренция имеет три типа:

- 1) монополистическая конкуренция – такое положение на рынке,

при котором очень много фирм продают дифференцированный продукт; рынок, доступ на который свободен; на данном рынке фирма обладает контролем над продажной ценой производимой ею продукции и на нем действует значительная неценовая конкуренция.

2) олигополистическая конкуренция имеет место на рынке с небольшим количеством продавцов, но каждый из них зависит от политики ценообразования и маркетинговой стратегии другого. Олигополия – лидерство малого числа крупнейших фирм, компаний в производстве и на рынке. Товары на таком типе рынка – либо однородны, либо дифференцированы, а главная черта – установление цен по принципу господства. Данный принцип рассматривает, что большинство фирм стремится поставить цену, похожую на ту, что и наиболее сильная на этом рынке фирма.

3) монополизмом (чистой монополией) называется такой тип рынка, в котором конкуренция практически полностью отсутствует. Это лидерство на рынке продукции и услуг определенного производителя, продавца или сравнительно небольшой группы производителей, продавцов, объединившихся для захвата рынка, контроля цен, вытеснения конкурентов, продающих данный или аналогичный товар [11].

По степени интенсивности конкуренцию различают:

- привлекательная – в одном секторе субъект высококачественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в другом сегменте;
- умеренная – действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в определенном сегменте рынка;
- ожесточенная для объекта конкуренции – субъект поглощает или вытесняет объект из данного сегмента;
- ожесточенная для субъекта конкуренции – конкурент уничтожает или изгоняет своего конкурента из определенного сегмента [44].

Следовательно, конкуренция существует на рынке в различных формах и реализуется различными способами.

Основными причинами, вызывающими конкуренцию, можно считать такие особенности рыночной экономики, в основе которой лежат отношения обмена:

- свобода выбора для потребителя (что и у кого приобретать);
- свобода выбора для производителя (что производить и для кого производить) наряду с их личной ответственностью за возможные последствия этого выбора.

Отсюда следует, что наличие конкуренции обусловлено такой особенностью рыночной экономики – свободой выбора производителя и потребителя, которая не предоставляет успешности сама по себе. Получение успеха завоевывается в конкурентной борьбе.

Альтернативная степень интенсивности конкуренции (от чистой конкуренции до тотальной власти монополий) несет за собой определенные последствия на рынке, причем как положительные, так и отрицательные.

Монополизм, а иначе – отсутствие конкуренции, также имеет неоднозначные результаты для рынка. С положительной стороны, товары монополистических компаний отличаются обычно высоким качеством, а большие масштабы производства разрешают уменьшать издержки и экономить ресурсы. С негативной стороны, отрицательный эффект состоит в том, что монополия, лидируя на рынке и имея большие прибыли из-за монопольно высокой цены, дает ограничение выпуску продукции. Более того, в условиях отсутствия конкуренции монополия теряет мотивацию для увеличения эффективности за счет технического прогресса. Государство старается учитывать этот факт и противостоять монополизму, поощряя конкуренцию [30].

Факт существования конкуренции дает такие последствия для фирмы:

- побуждает фирмы постоянно искать различные инновационные виды продукции и услуг, которые необходимы потребителям и могут удовлетворить потребности рынка;

- заставляет фирмы очень быстро реагировать на изменение желаний потребителей, а также на изменения макроэкономического характера;

- способствует тому, что производителям необходимо стремиться выпускать продукцию все более высокого качества по ценам, которые должны быть приемлемы для потребителя (постоянно улучшая соотношение цена/полезность);

- дает толчок предприятия к использованию наиболее эффективных способов производства и обновлению технологий;

- обеспечивает наибольшую прибыль тому, кто трудится более эффективно (т.е. не тому, кто располагает большим количеством ресурсов, а тому, у кого более быстрая реакция на изменения предпочтений потребителей) [14].

Из-за этого очень много предприятий воспринимают высокую конкуренцию как отрицательный фактор, который препятствует ведению деятельности на рынке. Но не смотря на данный факт, объективно конкуренция стала неотъемлемой частью рыночных отношений и несет определенный положительный эффект как для отрасли, рынка, так и для общества в целом, поскольку стимулирует экономику к развитию и повышает уровень и качество жизни социума.

Конкуренция имеет роль регулятора темпов и размеров производства, вынуждая при этом производителя использовать научно-технические достижения, развивать производительность труда, улучшать технологию, организацию труда и т.д.

Еще конкуренция является определяющим фактором упорядочения цен, стимулом процессов нововведений (внедрение в производство современных технологий, новых идей, изобретений). Это позволяет вытеснять из деятельности неэффективные предприятия, а также

правильному использованию ресурсов и прекращает диктовать производителям (монополистам) по отношению к потребителю.

Конкуренция является ведущим звеном рыночной экономики, способствуя творческой свободе личности и создавая различные условия для ее самореализации в данной сфере.

Основная роль в таких процессах принадлежит разработке и созданию новых конкурентоспособных товаров и услуг. Американский экономист Майк Юджин Портер рассуждает о том, что ни одна страна и ни одна компания не смогут позволить себе игнорировать объективную необходимость конкуренции. Они должны постараться понять и овладеть искусством конкурентной борьбы, так как понимание сущности конкуренции и ее правил позволит фирме занять выгодные позиции, учитывая действие закона конкуренции и подстраиваясь под него [36].

Закон конкуренции – закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс увеличения качества товаров и услуг, понижения их удельной цены. Это объективный процесс ухода с рынка некачественной и дорогой продукции. Механизм действия закона конкуренции может быть представлен следующим образом, как на рисунке 2.

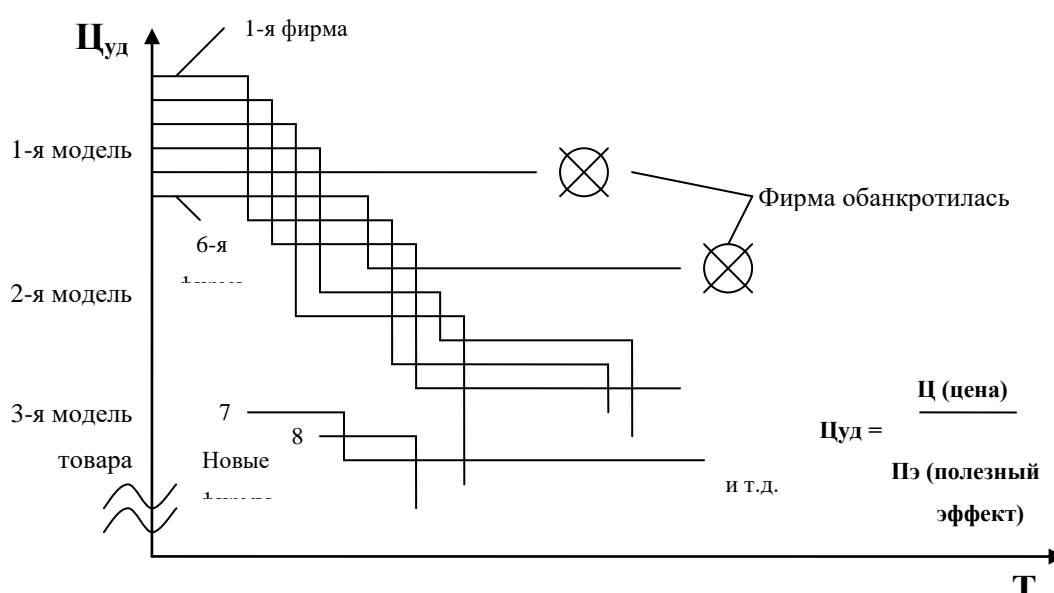


Рисунок 2 - Схема действия закона конкуренции

Существуют определенные пять основных сил конкуренции, которые определяют состояние конкуренции в отрасли, они представлены на рисунке 3. Данные конкурентные силы показывают привлекательность отрасли и места данной фирмы в конкурентной борьбе в этой отрасли, а именно:

1. появление новых конкурентов;
2. угроза замены данного продукта новыми продуктами;
3. сила позиции поставщиков;
4. сила позиции покупателей;
5. конкуренция среди производителей в самой отрасли [42].

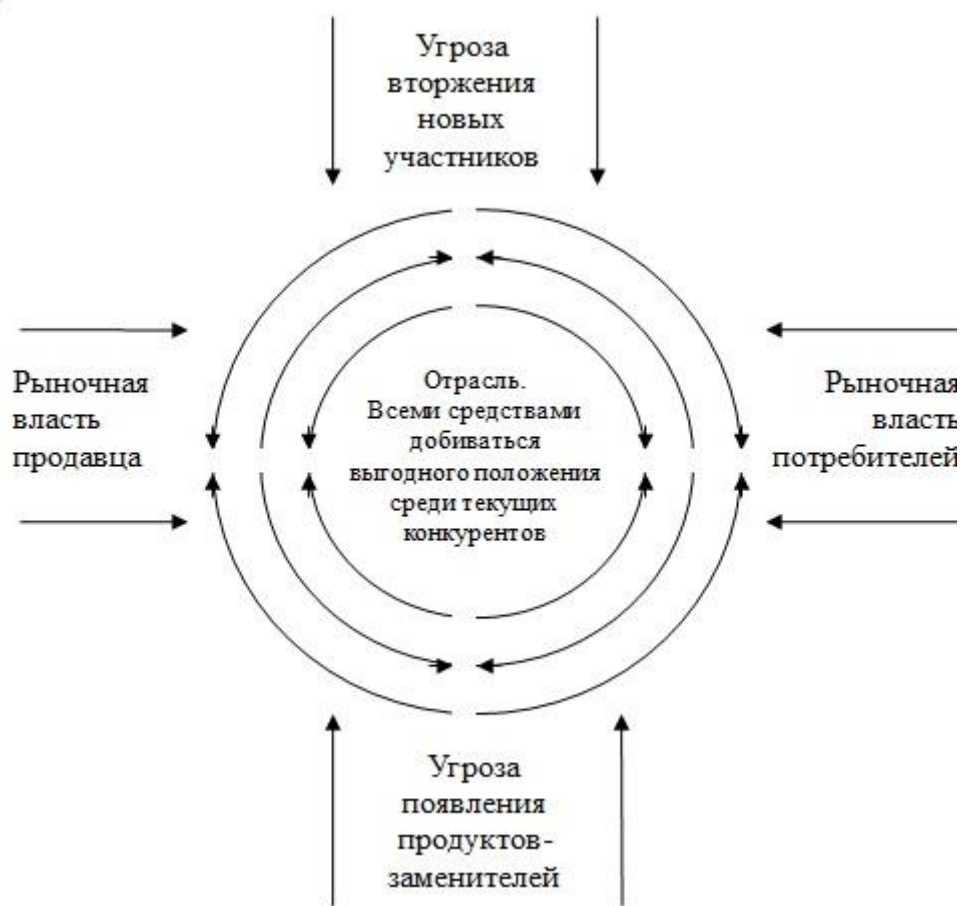


Рисунок 3 – Силы, управляющие конкуренцией в отрасли



## 1.2 Основы формирования конкурентоспособности предприятия

С латинского языка в переводе конкуренция значит «сталкиваться» и определяется, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, которые имеют интерес в достижении одинаковых целей. Если эти цели детализировать с точки зрения концепции менеджмента, в таком случае конкурентной борьбой можно назвать борьбу компаний за небольшой размер реального спроса покупателей, которая ведется компаниями на доступных им сегментах рынка.

Независимость выбора для покупателя и продавца означает коммерческий вид финансовых отношений. Через соотношение спроса и предложения действует механизм рынка, это предполагает необходимую подвижность цен, конкуренцию товаров. Конкуренция является необходимой составляющей рыночной среды, важным обстоятельством формирования предпринимательской деятельности.

Экономические единицы имеют право свободно входить в любую определенную отрасль и имеют свободу выходить из нее – именно это предполагает конкуренция. Данная свобода позволяет экономике нужным образом приспосабливаться к переменам вкусов покупателей, технологическим процессам или предложением ресурсов. Основное экономическое преимущество рыночной системы состоит в ее постоянном стимулировании эффективности производства.

Необходимо понимать, что чем жестче конкуренция на внутреннем рынке, тем наиболее лучше национальные фирмы становятся подготовленными к борьбе за рынки за рубежом, и тем в более выгодном положении оказываются потребители на внутреннем рынке не только по уровню цен, но и по качеству товаров. Поскольку конкурентоспособной продукции необходимо иметь именно такие потребительские свойства, которыми бы она успешно отличалась от подобной продукции других игроков данного рынка [5].

Конкурентоспособность компании можно охарактеризовать как его потенциальное свойство, включающее в себя:

1. Предприятие способно получать реальную оценку ожиданий целевой аудитории потребителей, и следить за тенденциями потребительского поведения. А иначе, предприятию необходимо своевременно, объективно и точно давать оценку потребительскому спросу, как в настоящий момент, так и давать прогноз его динамике на будущее.

2. Способность организовывать производство так, чтобы его результаты соответствовали ожиданиям целевой аудитории потребителей в качестве наиболее полезного товара по отношению цена–качество. Если рассматривать результаты, то имеется ввиду не только потребительские качества выпускаемого товара, но и его маркетинговые качества (цена, гарантии, после продажное обслуживание и т.д.).

3. Умение проводить эффективную текущую маркетинговую политику.

4. Умение находить возможности и создавать условия для уменьшения затрат на обеспечение факторами производства – капиталом, рабочей силой, сырьем и материалами, энергией на единицу продаваемого товара.

5. Способность создавать и развивать высокий кадровый потенциал как на исполнительском, так и на уровне руководства. Качество исполнительского персонала выражается в его умении с наибольшим эффектом использовать существующие на предприятии производственные технологии и понимании необходимости освоения более перспективных технологий. Качество специалистов выражается в их умении постановки и решения функциональных задач, связывая их со стратегическими целями предприятия, быть способными обеспечить предприятию ключевые компетенции в технических, технологических, дизайнерских и других областях для усиления позиций предприятия на рынке. Качество управленческого персонала выражается в его умении обнаруживать и эффективно использовать возможности рынка для защиты и развития

конкурентных позиций предприятия на отраслевых рынках в тактическом и стратегическом планах [47].

Именно за ограниченный объем платежеспособного спроса ведется конкуренция. Ограниченность спроса побуждает предприятия конкурировать друг с другом. Поскольку, если спрос удовлетворен продукцией и/или услугой одной фирмы, то все остальные автоматически теряют возможность продавать свою продукцию. А в особо редких случаях, когда спрос практически неограничен, отношения между фирмами, предлагающими подобную продукцию, часто бывает очень похож на сотрудничество, чем на конкуренцию [19].

В экономической литературе конкуренция разделяется на:

- Ценовую – конкуренция на основе цены;
- Неценовую – конкуренция на основе качества потребительной стоимости.

Ценовая конкуренция произошла во времена свободного рыночного соперничества, когда по самым разнообразным ценам на рынке предлагались даже однородные товары.

С помощью снижения цены торговец выделял свою продукцию, тем самым привлекая к себе внимание и, в конце концов, завоевывал себе необходимую долю рынка [21].

В наше время ценовая конкуренция потеряла это значение в пользу неценовых методов конкурентной борьбы. Конечно, это не говорит о том, что на современном рынке не используется «война цен», она присутствует, но не всегда в явной форме. Все дело в том, что «война цен» в открытой форме может использоваться только до того времени, пока резервы снижения себестоимости товара в фирме не исчерпаются. Таким образом, ценовая конкуренция в открытой форме ведет к понижению нормы прибыли, ухудшению финансового состояния фирм и к последующему разорению. Именно из-за этого фирмы стараются не вести ценовую конкуренцию в

открытой форме. Она применяется в настоящее время обычно в таких случаях:

- Фирмами-аутсайдерами в борьбе с монополиями, поскольку для соперничества с ними в сфере неценовой конкуренции у аутсайдеров нет ни сил, ни возможностей;
- Для попадания на рынки с новыми товарами;
- Для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

Все маркетинговые методы руководства фирмой можно отнести к числу неценовых методов. Именно из-за большого влияния на общественность средств массовой информации реклама становится главным методом конкурентной борьбы. С ее помощью можно изменять мнение потребителей о каком-либо товаре, причем не только в лучшую, но и в худшую сторону [8].

Фирмы прибегают к большому количеству форм и методов конкурентной борьбы, когда находятся в конкурентном окружении. Но значение и роль конкуренции продуктом в общей конкурентной борьбе фирмы не уменьшается. Даже именно конкуренция продуктом, в конце концов, является решающей для долгосрочного выживания фирмы.

Благодаря своим преимуществам фирма имеет возможность подвинуть конкурентов на рынке, повысить свои объёмы продаж, в определенной мере иметь воздействие на среднерыночный уровень цен за счёт управления объёмом продаж и, в конечном счете, увеличить свои конечные финансовые результаты, а то есть величину чистой прибыли.

Уровень конкурентоспособности предприятия определяется влиянием двух главных элементов – условий внутренней среды и условий внешней среды, но только в случае, когда они действуют во взаимосвязи и взаимозависимости. Разнообразные аспекты организационной работы предприятия, которые осуществляют своё влияние на

конкурентоспособность – это непосредственно элементы внутренней среды, а вот влияние условий внешней среды не всегда можно сразу определить.

Анализ внешней среды может дать организации возможность оценки целевого климата и выявляет современные потребности со стороны покупателя к товару и услугам, но речь в данный момент может идти только о ассортименте продуктов и услуг или системе сервиса, которые эффективно решают его задачу, а также даёт организации право на своевременную реакцию на обнаружившиеся на рынке угрозы для предприятия и способность к проведению мероприятий, которые в состоянии не только учесть и предотвратить эти угрозы, но и получить из ситуации новые выгодные возможности.

Проведение анализа внутренней среды компании и связанных с ней структур дает оценку их потенциала в реализации стратегий. Элементы внутренней среды со стороны конкурентоспособности предприятия дают характеристику возможности и эффективности приспособления производителя к условиям внешней среды. Именно данные элементы становятся наиболее значимыми для обеспечения сильных конкурентных позиций фирмы, так как данные элементы становятся объектом активного регулирования со стороны самого предприятия [6].

Рассматривая данную ситуацию, можно говорить о том, что понятие конкурентоспособности организации имеет некую относительность, поскольку его можно определить только на основе сравнения различных характеристик фирмы с характеристиками других, аналогичных фирм. Конкурентоспособность предприятия зависит от объекта сопоставления, а также от разных факторов, которые применяются для оценивания конкурентоспособности. Но не рекомендуется утверждать об абсолютной конкурентоспособности предприятия, ведь оно может быть лидирующим в своей отрасли в национальной экономике и быть неконкурентоспособным на международных рынках.

## **2 Актуальность проблемы конкурентоспособности предприятия общественного питания**

### **2.1 Состояние и тенденции развития общественного питания в России**

Сфера общественного питания набирает огромную популярность в жизни каждого человека и современного общества в целом. Количество людей, предпочитающих питаться вне дома увеличивается с каждым днем. Общественное питание занимает особое место в сфере услуг. Это достигается при помощи появления новых технологий переработки продуктов питания, средств доставки продукции и сырья, развитием коммуникаций, усилением многих производственных процессов. Общественное питание помогает решать большое количество социально-экономических проблем, таких как более качественное использование продовольственных ресурсов страны, своевременное предоставление населению качественного питания, имеющего большое значения в целях сохранения здоровья, роста производительности труда, повышения качества учебы; также общественное питание позволяет наиболее эффективно использовать свободное время, а данный фактор в современном мире является немаловажным для населения.

Общественное питание всегда занимает место одной из самых инвестиционно-привлекательных сфер предпринимательской деятельности. Если провести анализ данных популярных мест общественного питания, а в особенности их годовой оборот, которые расположены в проходимых местах, и имеют отличную кухню и устоявшийся круг постоянных гостей, то он может составлять даже более 1 млн. долларов США, а прибыль не опускается ниже 30 %.

Всемирный справочник банкротств Dun & Bradstreet ставит ресторанный бизнес на четвертую строчку после магазинов одежды, мебели и фотоматериалов. По его данным в Западной Европе из 100 новых открывшихся ресторанных комплексов через два года остаются на рынке только 55 [57].

В число основных причин банкротства в сфере общественного питания входят – общая экономическая ситуация в стране, нехватка средств, неэффективное управление и неплатежеспособность населения – именно те факторы, которые в основном не подвластны ресторатору.

Проблема о привлекательности ресторанного бизнеса в Российской Федерации остается открытой. Специалисты считают, что главное положительное качество ресторанного бизнеса – это то, что он не требует такого количества серьезных инвестиций, как в производственную сферу. Если рассматривать средние начальные вложения рестораторов, то они составляют около 1000 долларов США за один квадратный метр торговой площади. С учетом профессионального подхода к созданию концепции заведения, правильной ценовой и управленческой политике средний срок окупаемости проекта составляет от 1 до 2 лет, а рентабельность может составить от 20 до 60%.

Ресторанный бизнес в России можно назвать еще достаточно молодым. Новый виток развития отечественной ресторанной индустрии начался около 20 лет назад, в тот момент, когда государство потеряло монополию на общественное питание, и именно с того времени рынок услуг питания России имеет устойчивую тенденцию к развитию.

Ресторанный сектор можно рассматривать как одну из самых прибыльных отраслей Российской экономики, да и к тому же модной – свои инвестиции вкладывают в этот бизнес представители нефтяной и газовой промышленности, пивоваренные компании и производители продуктов питания.

Довольно часто происходит так, что инвестиции не оправдываются, а проекты погибают. Статистика показывает, что в течение первого года после открытия по различным причинам приходят к разорению восемь из десяти предприятий ресторанного бизнеса. Это можно оправдать тем, что развитие общественного питания в России происходило спонтанно, методом проб и

ошибок, а научные методы организации и управления в данной сфере практически не были востребованы [2].

На рынке услуг сфера экономики, связанная с общественным питанием, является наиболее передовой, прогрессивной и мобильной.

Если рассматривать состояние рынка общественного питания в настоящее время в России, то необходимо указать, что рынок услуг непосредственно находится в зависимости от общих экономических показателей страны. Состоятельность и изменяющийся менталитет жителей нашей страны, все больше ориентирующихся на европейские эталоны пользования, определяют расходы на питание «вне дома». В период с 2015 по 2017 годы жители России оставляли на данный вид услуг от 3 до 4 % всех расходов своего бюджета. Это составляло около 5000 р. на человека, что, если сравнивать с развитыми странами, очень мало.

В настоящее время ресторанный бизнес в России сегодня присутствует в трех нишах, которые нельзя назвать равными как по объему, так и по количеству:

- fast-food – это рестораны быстрого обслуживания;
- рестораны средней ценовой политики (средний чек не должен превышать 1000р. на человека);
- Premium Class – это рестораны высокой кухни с соответствующим чеком.

Как показывают данные, ежегодный прирост ресторанного бизнеса варьируется в пределах 20-25%. Сильно пострадали демократичные рестораны, которые показали падение оборота на 10-15%. Но, несмотря на такие показатели, Фаст-Фуд показал увеличение оборота до 35%.

Как показывают исследования, за последние несколько лет количество гостей ресторанов и кафе возросло. Занимать свое время в предприятиях питания стало привычным делом практически для 20 % жителей РФ. Чаще всего рестораны посещают люди в возрасте 25 – 34 лет и молодые пары.



Специалисты считают, что питание вне дома окончательно перестало вызывать у россиян ассоциацию с неким изыском и роскошью, став вещью обыденной. Рестораторы объединяются в крупные холдинги, создают сети, которые развиваются и на региональном уровне [26].

На сегодняшний день ресторанный рынок укрепляется, мелкие игроки вытесняются более крупными. За последнее время заметна тенденция слияний-поглощений, благодаря которым на рынок попадают новые бренды или продолжают активно расти прежние, но пережившие некоторые преобразования. В ближайшие годы данная тенденция будет только развиваться и кроме центральных регионов постепенно начнет охватывать крупные города. Успешным рестораторам для более эффективной деятельности всегда необходимо заранее предчувствовать и стремительно реагировать на складывающуюся ситуацию на рынке.

Сложности, характерные для ресторанного бизнеса, могут быть следующими: техническое несоответствие некоторых помещений под размещение предприятий питания, текучесть персонала, нехватка профессиональных кадров. Недостаток кадров, нежелание работодателей инвестировать деньги в обучение персонала также удерживает развитие ресторанной отрасли. Без постоянного притока профессионалов поварского искусства, торгового сервиса трудно оценивать перспективы.

По мнению некоторых экспертов, успех в ближайшее время будут иметь сети демократичных ресторанов, а также имеющие систему франчайзинга. Данная система обеспечивает постоянное развитие бизнеса, несмотря на условия финансового экономического кризиса.

Год от года повышается спрос на нестандартное (выездное) обслуживание банкетов, поэтому это направление бизнеса становится все привлекательнее. Рынок кейтеринга в России освоен лишь на 3-4%, а его потенциальная емкость оценивается в 1,3 млрд. евро.

Главными потребителями услуг кейтеринга в России становятся корпоративные клиенты – их доля достигает почти 70%. И если в период

возникновения рынка кейтеринга в России (1993г.), его продвигали и развивали иностранные компании, то на сегодняшний день до 80% корпоративных заказов на кейтеринговом рынке исполняют отечественные компании.

По мнению экспертов, в данный момент услуги кейтеринга предоставляют как минимум 25-30 очень крупных компаний различного ценового уровня, не считая мелких региональных компаний. Это довольно прибыльный бизнес, поскольку цены на выездном обслуживании примерно на 20-25% выше, чем в стационарных ресторанах подобного уровня [56].

Несомненно, рынок общественного питания России еще далек от насыщения. Основой для его развития является, естественно, уровень доходов населения, который понижается, из-за финансово-экономической ситуации последних лет. Однако, емкость данного рынка еще достаточно большая. В ресторанном бизнесе существуют отчетливые перспективы развития. С ростом предприятий питания разнообразных форматов растет и конкуренция. Для формирования конкурентных преимуществ и обеспечения эффективной работы предприятия в настоящем и будущем необходима разработка научно обоснованных рекомендаций по повышению эффективности стратегического управления и работы предприятия. Самые новые научные инновации и методики их внедрения, и также данные по их практической эффективности могут консолидировать консалтинговые предприятия, необходимость которых очевидна в современных условиях повышающейся конкуренции. Также стоит сказать, что в настоящий момент рестораторы подходят более профессионально к управлению своим бизнесом. Они начали проводить стратегический анализ рынка, маркетинговые исследования, осваивать новейшие подходы и методики ведения рекламной деятельности, при этом все чаще обращаясь к посторонним специалистам по ресторанному консалтингу.

На сегодняшний день, в кризисное время, предприниматели не ставят перед собой цель большого дохода, их основная цель – сохранить бизнес на

плаву. Несмотря на это, у многих имеются инвестиционные планы и новые идеи для развития [3].

Услуги общественного питания можно назвать особыми по важности и масштабу. Они занимают определенное место на отраслевом рынке предоставления потребительских услуг. Именно услуги общественного питания формируют эффективный механизм удовлетворения потребностей населения в достижении индивидуальных, личных потребностей потребителей не только в услугах по организации питания, но и по организации досуга населения. Услуги общественного питания на рынке потребительских услуг – категория исторически изменяющаяся и, несомненно, развивающаяся. Какие-либо услуги прочно входят в жизнь населения, другие только проходят путь возникновения – все это происходит почти на каждом этапе экономического развития нашей страны.

## **2.2 Специфика и методы оценки конкурентоспособности предприятия общественного питания**

Свобода выбора считается одной из важнейших особенностей рыночной экономики. Безусловно, предприятия ресторанного бизнеса в своей торгово-производственной деятельности свободны выбирать сырье, товары для производства на предприятии, а также свободны в выборе рыночной ниши и реализации продукции и услуг. Однако, свободная экономическая деятельность не гарантирует предприятию моментального экономического успеха. Он развивается в условиях конкурентной борьбы. Конкуренция является конституирующим признаком рынка общественного питания, движущей силой его развития. Поэтому перед обществом стоит важная и сложная задача создания конкурентной среды на рынке общественного питания, которая способствовала бы росту конкурентоспособности товаров, услуг, конкурентоспособности фирм. Эти требования имеют большую актуальность для общественного питания – отрасли, имеющей множество особенностей, отличающейся от других своей разнообразной деятельностью [29].

Одним из главных факторов успеха предприятия общественного питания в условиях конкурентного рынка является реализация маркетинговых принципов, которые позволяют ресторану как можно лучше приблизиться к своим потребителям. Проанализируем этапы реализации маркетинговой деятельности на предприятии общественного питания.

Этап 1: Постановка целей. Они могут звучать следующим образом:

- Выход на биржу;
- Достижение определенного рейтинга заведения;
- Увеличение прибыли за счет производства неких товаров диковинок;
- Сосредоточение на высоком качестве обслуживания и ориентировании на гостей;

- Формирование и повышение лояльности гостям и др.

Этап 2: Анализ макросреды. Макросредой можно назвать общие условия функционирования предприятия. В случае ресторанного бизнеса наиболее значимыми являются следующие показатели – каждый из них рассматривается в динамике за последние 5 лет:

- Спрос услуг в данном сегменте;
- Доля расходов на питание в ресторанах, проектируя это на доход населения;
- Средняя заработанная плата населения;
- Структура населения по доходам;
- Изменения цен на услуги общественного питания;
- Уровень инфляции в стране;

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод о стабильности (нестабильности) макросреды по отношению к тому виду предприятий общественного питания, к которому относится рассматриваемое заведение. Также необходимо выявить возможности (угрозы) со стороны социально-экономического окружения, которые могут иметь влияние на последующую работу предприятия и реализацию поставленных им целей. Сравнение данных по России позволяет определить, совпадают ли российские тенденции развития социально-экономической ситуации.

Этап 3: Общий анализ рынка общественного питания. На данном этапе происходит изучение таких направлений, как:

Анализируются наиболее популярные направления бизнеса и тенденции развития рынка, а также наименее развитые направления (которые в последствии могут рассматриваться как ниши для развития бизнеса компании).

- Ценовая ситуация на рынке – разделение предприятий общественного питания по ценовым диапазонам, а также по средним ценам на отдельные позиции ассортимента.

- Емкость рынка – текущая и возможная емкость рынка ресторанного бизнеса (а также при необходимости его определенного сегмента). При определении емкости можно использовать вторичные данные (данные отраслевых порталов, статистические данные, экспертные оценки и т.д.), а также собственные расчеты (на базе структуры расходов населения или с помощью приведения объемов продаж, например, по сравнению с подобным городом).

- Конкурентный анализ рынка – рассмотрение главных российских прямых и косвенных конкурентов предприятия, расчет долей рынка самых крупных игроков, SWOT-анализ для основных конкурентов, расчет индексов концентрации, построение конкурентной карты рынка.

- Наличие на рынке сетевых структур.

Проведение данного анализа позволяет определить специфику рынка ресторанного бизнеса и основные факторы, которые влияют на его состояние и развитие, барьеры для входа на рынок новых игроков, перспективы развития и проблемы, существующие на рынке.

Этап 4: Выявление и изучение особенностей потребительского поведения и сегментация рынка. Комплексное проведение сегментации рынка и особенностей поведения потребителей требуется для того, чтобы часть характеристик потребительского поведения рассматривать в качестве параметров сегментации. Для характеристики поведения потребителей необходимо рассмотреть следующие показатели:

- Наиболее популярные среди потребителей виды и специализации общественного питания;
- Наиболее популярные российские и зарубежные бренды по основным направлениям работы предприятия (например, наиболее популярные бренды на рынке фаст-фуда);
- Предпочитаемые места питания вне дома (например, ресторан, уличный фаст-фуд, кафе);

- Количество и частота посещения заведений общественного питания данного типа (как в целом, так и по возрастным группам, по полу, по доходу, профессиональному статусу);
- Мотивация посещения заведений общепита (быстрота, удобство, приятное времяпровождение и др.);
- Знания о данном заведении и его основных конкурентах;
- Основные поводы для посещения предприятий общественного питания (праздник, деловая встреча, обед и пр.)

Сегментация проводится по двум основным направлениям. Конечные потребители делятся по следующим признакам: по возрасту, по полу, по доходу, по географическому признаку (например, по районам проживания), по семейном статусу и составу семьи, по стилю жизни и пр. Для корпоративных клиентов возможно использование следующих параметров сегментации: сфера бизнеса (например, турфирмы или компании, заказывающие обед в офис), активность посещения заведения, географическое расположение (например, район города), цель посещения (корпоративные мероприятия, бизнес-ланчи и др.) размер организации, количество сотрудников, посещающих заведение и др.

А также в отдельную группу можно выделить заказные мероприятия – свадьбы, банкеты и др.

По результатам данного анализа компании можно выявить самые стабильные на данный момент группы потребителей, а также наиболее стремительно развивающиеся сегменты, и те сегменты, потребности которых не удовлетворены и ключевые факторы, которые влияют на интенсивность объемов потребления.

Этап 5: Разработка стратегии маркетинга. Разработка маркетинговой стратегии предприятия общественного питания включает реализацию следующих действий с учетом полученной ранее информации:

- Разработка целей по элементам комплекса маркетинга на основе цели, поставленной на этапе 1. К примеру, product – расширение ассортимента

блюд в меню; price – предложение бизнес-ланчей по различным ценам; place – расширение точек предприятия в городе и за его пределами; promotion – организация рекламной кампании; people – решение вопросов персонала, обучение и работа в коллективе; process – повышение уровня качества обслуживания; physical evidence – интерьер, обстановка, уют и особая атмосфера.

- Анализ товарной политики определенного предприятия общественного питания – анализ ассортимента меню (в том числе ABC и XYZ анализ); сопоставление ассортимента с главными прямыми конкурентами, анализ сырьевой ситуации (основных поставщиков товаров и услуг), выявление направлений развития в соответствии с поставленной целью.

- Выделение сегментов, наиболее интересных для компании, на которые она будет ориентироваться (дифференцированный, недифференцированный или концентрированный маркетинг). Основная цель сегментации – не тратить усилия ресторана по всему городу, а усилить их на определенных сегментах, поскольку невозможно удовлетворить потребности сразу всех клиентов.

- Анализ ценовой политики – определение издержек на производство и реализацию продукции, сопоставление с ценами главных прямых конкурентов, определение ценовой стратегии в соответствии с целью.

- Анализ коммуникационной политики – оценка того, насколько эффективны были предыдущие рекламные кампании и промо-акции, разработка новых рекламных кампаний, расчет бюджета продвижения с учетом поставленной цели.

- Реализация услуг – анализ уровня качества обслуживания, оценка статуса ресторана, разработка или совершенствование стандарта обслуживания, анализ кадрового состава [27].

Общественное питание – это отрасль народного хозяйства, которая призвана обеспечить население полноценным питанием. Федеральная служба



государственной статистики предоставляет данные, по которым видно, что количество предприятий общественного питания, а также товарооборот, за последние 7 лет увеличились почти вдвое, а это означает высокую востребованность этих предприятий на рынке. Поэтому руководителям предприятий ресторанного бизнеса из-за жесткой конкуренции следует предпринимать ряд определенных мер, которые направлены, в первую очередь, на повышение конкурентоспособности предприятия. Задача в этих случаях ставится такая: определение уровня конкурентоспособности, способного повлиять на общий результат деятельности предприятия.

Порядок оценки конкурентоспособности услуг не имеет особых отличий от оценки конкурентоспособности товаров. Особенность данной оценки состоит в специфичности показателей качества услуг и проявляется в критериях конкурентоспособности и, соответственно, в самих методах оценки предприятия. И если при оценке конкурентоспособности товаров ставится цель соотнести оцениваемый товар с товаром-конкурентом, то при оценке услуг могут преследоваться сразу две цели:

1. Определение рейтинга организаций на конкретном рынке;
2. Сопоставление интересующих организаций.

В процессе оценки услуг, оказываемых предприятиями общественного питания, отбирается несколько фирм и производится их сравнение по разнообразным показателям качества и критериям, все они зависят от целей проведения этого исследования. Оценка конкурентоспособности услуг предприятий общественного питания даст определить сильные и слабые стороны исследуемого предприятия по сравнению с конкурентами [55].

Но в настоящее время не существует универсальных общепринятых методик, которые могли быть использованы как при проведении экспертных, так и потребительских оценок. Для оценки конкурентоспособности товаров или услуг существует два подхода – маркетинговый и квалиметрический (по некоторым источникам товароведный).

1. Маркетинговый подход определяет показатели состояния и тенденций развития рынка, возможностей и поведения конкурентов.

2. Квалиметрический подход предполагает использование дифференциального, интегрального и комплексного методов оценки конкурентоспособности услуг, которые применяются для оценки уровня качества [54].

В качестве объектов для нашего исследования были выбраны следующие кафе: «АльпенКлуб», «Grelka Bar», «Day`s 365». Исследование проводилось в период с 1 февраля по 1 марта 2017 года. Конкурентоспособность этих предприятий оценивалась маркетинговым и квалиметрическим методами. Показателями оценки конкурентоспособности кафе служили: наличие вывески, вестибюля, гардероба или вешалок в зале, внутреннего убранства зала, дизайна туалетной комнаты с помещением для мытья рук, оформление столов, оформления залов и помещений для потребителей, мебели, наличия столового белья, вида столовой посуды и приборов, ассортимента продукции общественного питания и покупных товаров, оформления меню и карты вин с эмблемой (фирменным знаком) предприятия, микроклимата, методов обслуживания потребителей, наличие парковки.

Оценка конкурентоспособности исследуемых кафе с позиции потребителя на основе выбранных показателей качества услуг проводилась на основе разработанной нами матрицы. Матрица представляет собой ранжирование показателей по категориям, и дальнейшее присвоение каждой категории определенной балльной оценки. Наивысшим уровнем качества обладает показатель с баллом «5» и так по убывающей до «1». При понижении уровня качества всегда выделяется отклонение от наивысшего качества. При оценке качества услуг, оказываемых предприятиями общественного питания, показатель, получивший балл от 5 до 3 относится к стандартному, а получивший балл 2 или 1 к нестандартному.

Следующим этапом оценки конкурентоспособности услуг являлся расчет коэффициентов весомости показателей качества.

Критериями оценки конкурентоспособности кафе служили коэффициент весомости, комплексный и интегральный показатели качества услуг.

При расчете коэффициента весомости было определено, что наибольшей значимостью для потребителей обладают следующие требования, предъявляемые к кафе: наличие зала, туалетной комнаты с помещением для мытья рук и оформление зала и помещений для потребителя. Наименьшей значимостью является наличие парковки.

Установлено что, комплексный показатель оценки качества услуг «Grelka Bar» составляет 2,99 балла; кафе «Day`s 365» - 2,65 балла; кафе «АльпенКлуб» - 3,46 балла.

Выявлено, что наибольшее значение интегрального показателя конкурентоспособности услуг установлено для кафе «Day`s 365» - 0,0106, кафе «АльпенКлуб» - 0,0099, по значению интегрального показателя незначительно отличается от кафе «Grelka Bar», в котором он составил - 0,0067.

Таким образом, проведенная оценка конкурентоспособности услуг позволила выявить общее состояние исследуемых предприятий как по экономическим, так и по маркетинговым, технологическим, интегральным показателям качества услуг общественного питания.

Во время оценки конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса необходимо основываться на определенные принципы, позволяющие точную оценку, учет интересов субъектов рынка, унификацию порядка действий, соответствующих содержанию процедуры оценки.

Первый принцип – это оценка деятельности организации. Ее возможно определить с позиции потребителя, т.е. в рамках потребительской оценки услуг. Предприятия общественного питания при самооценке конкурентоспособности оперируют не только потребительскими, но и

производственными характеристиками. К примеру, предприятие имеет 5 основных способов завоевания устойчивых конкурентных преимуществ:

- Внедрение информационных систем управления и распределения.
- Удачное территориальное расположение.
- Снижение издержек.
- Повышение лояльности потребителей.
- Выстраивание верных отношений с поставщиками.

Два первых способа наиболее удобны для оценки.

Второй принцип – ориентация на определенный сегмент рынка. Сегменты рынка могут определяться по различным признакам, однако наиболее удобный из них – уровень дохода.

Третий принцип – ориентация на отдельный вид рынка – он не является универсальным.

Четвертый принцип – создание списка критериев оценки конкурентоспособности предприятия с учетом рекомендуемых требований и превышение обязательных требований стандарта. Основой этого списка критериев являются показатели и характеристики качества, которые лежат в основе рекомендуемых требований.

Необходимо отметить, что при определении контуров методики оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания, она должна обладать основными свойствами, включающими в себя систематичность и комплексность. Оценка конкурентоспособности, отнесенная к некоторому основному ее значению, определяет конкурентную силу предприятий и необходима для эффективного ведения конкурентной борьбы. Поэтому представляется целесообразной разработка такой методики оценки конкурентоспособности предприятия общественного питания, которая помогла бы ему создать оптимальную стратегию конкурентности и выбрать соответствующие шаги для ее реализации [49].

Данная методика оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания, в основе которой лежат интегральные показатели

качества предоставляемых услуг, по потребительским предпочтениям представляется более актуальной и универсальной, поскольку она простая в использовании и не требует информации трудного доступа.

Анализ рынка – изучение потребностей возможных покупателей и выбор показателей, необходимых и достаточных для оценки конкурентоспособности. Результат первого этапа предложенного алгоритма – это определение структуры оценочных показателей конкурентоспособности предприятия. Эти показатели получают методом экспертной оценки.

### **3 Разработка инструментария повышения конкурентоспособности на примере компании «ТрансАвангард»**

#### **3.1 Характеристика предприятия ООО «ТрансАвангард»**

В компании ООО «ТрансАвангард» находится много различных по масштабу и формату заведений. Объектом исследования в данной работе является кафе Day`s 365 о котором дальше и будет идти речь.

Кафе Day`s365 расположено в самом центре горнолыжного курорта Шерегеш, по адресу гора Зеленая, улица Спортивная 8. Относится оно к предприятиям общественного питания среднего класса, предназначенное для организации свободного времени туристов. Предприятие имеет полный цикл производства, что означает обработку сырья, выпуск полуфабрикатов и готовую продукцию, а также собственную реализацию, согласно ГОСТ Р 50762 – 2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания».

Кафе находится при гостиничном комплексе на первом этаже. А также имеет идеальное расположение для туристов, так как до горного склона можно дойти пешком, рядом в 2 минутах ходьбы есть подъемник и круглосуточно работает служба такси. Режим работы заведения – с 8:00 утра до 01:00 ночи без выходных. У гостей есть возможность насладиться великолепными завтраками, только из качественных продуктов с 8:00 до 12:00, после чего действует дневное меню, которое включает в себя сочетания как европейской, так и восточной кухни, которая пользуется колоссальным спросом. Со стороны улицы у кофейни имеется вывеска, которая служит прекрасной рекламой на расстоянии.

Также кафе оказывает услуги по организации небольших банкетов, семейных торжеств и семейных ужинов на большое количество человек.

Главный экономический показатель работы предприятия – это товарооборот, а также выпуск продукции в кафе Day`s 365. Примерный объем реализованной продукции, которую предприятие производит самостоятельно составляет 85% от всего оборота, а реализация покупных

товаров 15% оборота.

Обзор рынка общественного питания горнолыжного курорта Шерегеш позволяет сделать вывод, что большая часть заведений ставит свою направленность на проходимость (большой объем продаж по приемлемой цене за счет скоростного оборота).

Кафе Day`s 365 можно назвать довольно успешной площадкой для дальнейшего развития благодаря удачному расположению: все приезжающие и уезжающие туристы за счет броской вывески просто не могут пройти мимо, а постоянные гости уже наверняка знают, что именно у нас получают именно то качество, которое хотят.

Без оценки культуры обслуживания очень тяжело дать характеристику деятельности работников общественного питания. В данное понятие включены разнообразные формы и методы работы персонала, высокий уровень профессиональной подготовки всего персонала, начиная с кухонного работника и заканчивая директором, постоянное введение нового спектра услуг, при этом учитывая и старый ассортимент.

Высокий уровень сервиса и обслуживание гостей, сочетается с отличным отдыхом и желанием гостей возвращаться к в заведение вновь, подтверждением чего является наличие большого количества постоянных гостей.

Работа в зале складывается из следующих этапов:

1. Встреча и размещение гостей
2. Прием заказа
3. Выполнение заказа
4. Подача всех блюд и напитков
5. Расчет по окончанию обслуживания

Уровню профессионализма поваров необходимо быть наравне с уровнем заведения или выше. Поскольку качество блюд можно назвать весомым фактором при оценке работы заведения. От правильной последовательности приготовления, соблюдения всех санитарных норм и,

что очень важно, от качества сырья, прослеживается зависимость с самым главным богатством человека – здоровьем. Чтобы достигать поставленные цели, предприятию необходимо проводить организацию своей работы таким образом, чтобы иметь контроль над всеми техническими, административными и человеческими факторами, которые влияют на качество и безопасность продукции, для этого на предприятиях общественного питания в данный момент происходит введение инновационных технологий, способствующих увеличению качества производимой продукции. Данные показатели представлены в таблице 2. Для того, чтобы давать предприятию адекватную оценку его работы, необходимо проводить анализ слабых и сильных сторон – он приведен в таблице 3.

Таблица 2 - Форма для сбора информации и контроля (SWOT-анализ)

Направление сбора информации	
<b>ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ</b>	
Маркетинг	Наличие маркетингового отдела, который занимается ведением социальных сетей, созданием и распространением рекламы, созданием промо-акций.
Персонал	Руководящий и линейный персонал, который включает в себя управляющий, менеджеры, бармены, официанты, хостес, повара.
Менеджмент	Состоит из управляющего, менеджеров, арт-директора, шеф-повара.
Ресурсы компании	Все необходимые для производства ресурсы находятся в собственности компании, в том числе и помещение.
<b>ЭЛЕМЕНТЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ</b>	
Законодательные силы	Компания соблюдает все законодательные нормы, в соответствии с деятельностью компании, в том числе закон о правах потребителей, нормами СЭС, пожарной охраны и охраны труда.
Общественные (культурные) силы	Компания прививает культуру посещения заведений общественного питания
Экономические силы	Можно отнести покупательную способность потребителей, которая является высокой.
Технологические силы	Использование высокотехнологичных средств для производства продукции предприятия, такие как кофемашина, гриль, пароконвектомат, несколько видов печей.
Конкуренция	Компания находится в среде высокой конкуренции, так как находится в курортной зоне, где присутствуют в среднем 30 предприятий общественного питания.
Влияние и власть поставщиков	Поставщики имеют определенное влияние на компанию, за счет отдаленности от больших населенных пунктов, тем самым компания вынуждена принимать условия поставщиков.



Таблица 3 - Матрица SWOT: Анализ сильных и слабых сторон собственного предприятия

<i>Факторы характеризующие предприятие</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>	<i>Оценка</i>
<p><b>1. Менеджмент предприятия</b> Предпринимательская культура и философия Цели и формулируемые стратегии Система мотивации сотрудников</p>	<p>Четкое распределение обязанностей между руководителями предприятия, соблюдение стратегических целей предприятия, быстрые решения проблем и угроз предприятию. Высокая мотивационная программа, направленная на линейных сотрудников.</p>	<p>Высокая загруженность управляющего состава, а также высокие требования к квалификации руководителей.</p>	<p>По рассмотренным данным, можно дать оценку менеджменту предприятия оценку выше среднего, так как было выявлено мало количества недостатков, в основном наблюдались преимущества.</p>
<p><b>2. Производство</b> Оборудование Гибкость производственных линий Качество производственного планирования и управления</p>	<p>Большим преимуществом является самопроизводство и его высокое качество, а также малое использование полуфабрикатов.</p>	<p>Нет определенной группы людей (кто именно), которая несет ответственность за производственный брак.</p>	<p>Средняя оценка производственных ресурсов, так как в производстве не малую роль играет человеческий фактор.</p>
<p><b>3. Маркетинг</b> Организация сбыта Расположение сбытовых филиалов Фаза «жизненного цикла» у важнейших продуктов</p>	<p>Сбыт производится непосредственно в месте производства продукции. Засчет этого фаза жизненного цикла важнейших продуктов является высокой.</p>	<p>Нет возможности выхода на другие рынки.</p>	<p>Оценка выше средней, так как компания имеет большие маркетинговые возможности, которые включают в себя сбыт и хорошую рекламу.</p>
<p><b>4. Кадры</b> Возрастная структура Уровень образования Квалификация и мотивация труда персонала</p>	<p>Положительным качеством является примерно одинаковая возрастная категория персонала, что дает легкую психологическую обстановку в коллективе. Персонал замотивирован зарплатной системой и системой премирования.</p>	<p>Низкая квалификация и уровень профессионального образования.</p>	<p>Средняя оценка кадров, поскольку квалификация персонала играет не малую роль в его работе.</p>
<p><b>5. Финансы</b> Доля собственного капитала (капитал и резервы) Уровень финансового состояния Возможности получения кредита</p>	<p>Доля собственного капитала высокая, все оборудование находится в собственности компании. Финансовое состояние компании находится на уровне выше среднего, о чем говорят выручки и прибыль компании.</p>	<p>Неэффективное распределение финансов.</p>	<p>Высокая оценка финансового состояния.</p>

Для того чтобы работа была продуктивной и не было затруднений из-за неудобства, руководством досконально было продумано местоположение каждого уголка подсобного помещения.

Помещения, в которых расположено производство, такие как заготовочный, холодный, горячий цеха, имеют все необходимое современное кухонное оснащение – гриль, плиты, духовые шкафы, холодильное оборудование т.д. И инвентарем – ножи, доски, сковороды, и т.д. В цехах, где используется электрическое оборудование, проведено заземление для безопасности персонала. Также для безопасности несчастных случаев полы в производстве из нескользкого материала. Помещения производства и реализации оборудованы очень мощными вентиляционными шахтами для вытяжки и притока воздуха.

Мойка разделена на две части – одна для кухонной утвари, другая для гостевой посуды из зала. Обе мойки оснащены мощными посудомоечными машинами, каждая мойка имеет по две смежные раковины, нагревательными тэнами в случае прекращения горячего водоснабжения, обе мойки имеют стеллажи для сушки посуды и инвентаря.

Склады предназначены для хранения сырья (консервация, сыпучие продукты, мясные п/ф и т.д.), в них предусмотрены несколько больших стеллажей для соблюдения товарного соседства, морозильные и холодильные камеры.

Все цеха между собой расположены по четким правилам – каждая группа помещений связана друг с другом, эти группы расположены по ходу технологического процесса: сначала склады и производство, затем рядом находятся административно-бытовые и технические помещения, а далее помещения сбыта. Расположение помещений соответствует требованиям нормативной документации СП 2.3.6.1079-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья»

Данные показатели, описанные выше, можно назвать культурой обслуживания на предприятиях общественного питания любого типа, именно их соблюдение и повлияет на успешную организацию отдыха людей.

Управление заведением происходит из главного офиса, располагающегося по адресу г. Новосибирск, ул. Советская 18.

Количество сотрудников кафе Day`s 365 около 27 человек. Управление осуществляется через различные подразделения, отвечающие за какие-либо организационные вопросы, необходимые для деятельности предприятия. К таким подразделениям можно отнести – отдел маркетинга, финансовый отдел, отдел логистики (склад и поставка продуктов). Поэтому необходимо указать, что схема управления данной организацией линейно-функциональная.

Полномочия в компании распределены следующим образом:

- на отдел маркетинга возложена задача разработки и планирования маркетинговых программ, анализ продаж, проведение маркетинговых исследований и т.д.;

- на финансовый отдел возложена задача учета материальных ценностей и финансов, ведение баланса фирмы;

- на отдел логистики возложена задача по работе с поставщиками;

- управляющая кафе непосредственно выполняет указания офиса, а также решает все вопросы, касающиеся функционирования кафе на месте.

Генеральным директором компании является Саттаров Латиф Маликович, он занимается основным управлением, постановкой целей, а также делегированием основных задач. Каждый отдел обязуется выполнять все поручения, также вносить предложения для расширения, развития и улучшения работы компании.

Для того, чтобы развивать и мотивировать линейный персонал правильно компания вводит специальные программы по управлению персоналом:

- проведение мотивационных конкурсов, программ с различными

категориями наград, в том числе премированием лучших сотрудников;

- постоянное проведение тренингов и обучающих программ для повышения квалификации и увеличения знаний персонала, а также создания команды;

- компания дает возможность быстрому продвижению по карьерной лестнице.

На получение дохода в организации непосредственно имеет немаловажное влияние цена продукта, поэтому если учитывать данный факт и рассматривать его для улучшения работы компании, то как следствие необходимо формировать правильную политику ценообразования.

Устанавливая цены в меню всегда необходимо помнить об учете всех факторов, влияющих на цену и использовать различные универсальные методики постановки цены. К таким можно отнести, например, расчет себестоимости блюда и умножение ее на коэффициент по международной системе F&V.

Исходя из определенного фиксированного коэффициента доходности можно разработать методику ориентированную на следующие факторы:

- тип и направленность заведения;
- месторасположение (близость к горе/транспортной развязке/отелю);
- стиль и оформление ресторана;
- категория основных гостей, посещающих ресторан;
- цены конкурентов;
- визуальные аспекты восприятия цены;
- дополнительные сервисы (наличие автостоянки, спа-центра, лифта и т.п.).

Также, используя различные методики ценообразования, нельзя забывать о немаловажном факторе трудозатраты в работе каждого подразделения. Учитывая данный факт, коэффициент, на который умножается себестоимость, может быть совершенно другим. Иначе может возникнуть неоправданная диспропорция в стоимости тех или иных блюд.

### **3.2 Подходы оценки конкурентоспособности предприятия общественного питания на примере кафе «Day`s 365»**

Конкурентная ситуация на рынке растет с каждым днем все больше и больше, поэтому у фирмы существует потребность в систематичном отслеживании конкурентных изменений на рынке. Только в таких условиях фирма может дать правильную оценку возможностям конкурентов и собственным возможностям, а также выработать наиболее подходящую маркетинговую стратегию, постоянно направленную на создание или поддержание собственного конкурентного преимущества.

Для правильного выбора направления исследования, необходимо ясно и четко изложить проблему. Данными, по которым необходимо проводить анализ, должны послужить сведения о состоянии и функционировании организации. То есть нужно рассмотреть и проанализировать результаты производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности, основные отчетные и статистические данные, сделать по ним выводы, на основе которых и будут видны решения проблем. Такие данные приведены в таблицах 4 и 5 далее. К примеру, анализ системы маркетинговых исследований конкурентов дал рассматриваемому заведению возможность:

- полнее оценивать перспективы рыночного успеха, зная о том, чем занимаются конкуренты для своего развития;
- легче определять приоритеты;
- быстрее находить правильные решения для реакции на действия конкурентов;
- разрабатывать стратегию максимально возможной нейтрализации или уменьшения сильных сторон конкурентов;
- повышать конкурентоспособность и эффективность предприятия в целом;
- обеспечивать информацией о конкурентах сотрудников предприятия и тем самым мотивировать их деятельность;
- совершенствовать систему обучения и повышения квалификации

персонала;

- лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке.

Таблица 4 - Общая форма SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1. Высокие финансовые возможности 2. Хорошая мотивационная программа для сотрудников. 3. Развитая маркетинговая служба.	1. Низкая квалификация кадров. 2. Не высокое качество производственного планирования и управления. 3. Стоимость продукции выше средней в сравнении с другими конкурентами.
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. Расширение ассортимента возможных товаров. 2. Доступность ресурсов благодаря лояльности поставщиков. 3. Рост спроса.	1. Повышение конкуренции. 2. Изменение потребностей покупателей. 3. Ужесточение законодательства в сфере общественного питания.

Довольно сложно проводить анализ конкурентов, когда они не разделены на какие-либо группы, различающие их. Поэтому конкурентов можно разделить на стратегические группы, представленные на рисунке 4:

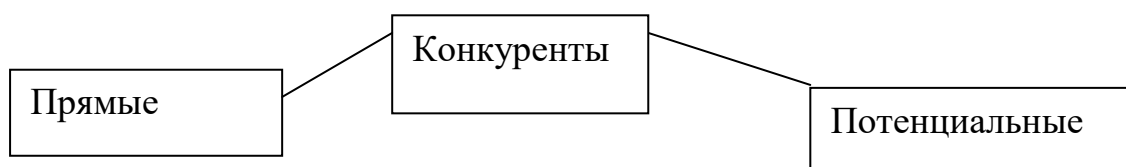


Рисунок 4 – Стратегические группы конкурентов ресторана.

Существующие прямые конкуренты — это предприятия, которые в прошлом и настоящем выступали и выступают как таковые.

Потенциальные конкуренты существуют двух типов:

- предприятия, которые существуют, но только начинающие увеличивать объем своих услуг, улучшающие ассортимент товара, чтобы в последующем наиболее эффективно удовлетворять потребности потребителей и перейти в первую группу прямых конкурентов;

- новые фирмы, готовящиеся выйти на рынок.

Суть системы стратегических групп дает сделать процесс анализа конкуренции более управляемым. При разделении конкурентов на группы, к каждой из них можно найти собственный подход, что позволит более глубоко провести их исследование.

Таблица 5 - Развёрнутая форма SWOT-анализа

	<b>Сильные стороны</b> 1.Высокие финансовые возможности 2.Хорошая мотивационная программа для сотрудников. 3.Развитая маркетинговая служба.	<b>Слабые стороны</b> 1.Низкая квалификация кадров. 2.Не высокое качество производственного планирования и управления. 3.Стоимость продукции выше средней в сравнении с другими конкурентами.
<b>Возможности</b> 1.Расширение ассортимента возможных товаров. 2.Доступность ресурсов благодаря лояльности поставщиков. 3.Рост спроса.	Рост спроса будет повышаться за счет развитой маркетинговой службы. Высокие финансовые возможности позволяют расширить ассортимент возможных товаров, тем самым мы можем привлечь новых покупателей.	При росте спроса стоимость продукции станет приемлемой для потребителей. Расширение ассортимента продукции даст толчок к повышению квалификации кадров.
<b>Угрозы</b> 1.Повышение конкуренции. 2.Изменение потребностей покупателей. 3.Ужесточение законодательства в сфере общественного питания.	С помощью высокой финансовой возможности, компания может проявить лояльность в выборе продукта потребителям, даже если у них изменились потребности. Развитая маркетинговая служба без проблем справится с повышением конкуренции на рынке.	_____

Для определения качества предоставляемых услуг, необходимо проанализировать такие показатели как: ценовая политика, расположение, интерьер, экстерьер, качество обслуживания, направление кухни и другие факторы.

На горнолыжном курорте Шерегеш находится масса заведений с различным направлением как в кухне, так и в цене. Среднее число заведений общественного питания на горе составляет 6 ресторанов, 12 кафе, 14 баров, 3 столовые. Все они являются конкурентами друг для друга. Было проведено исследование только между ресторанами, так как остальные объекты общественного питания не рассматриваются для кафе «Day`s 365» как опасные конкуренты.

В качестве инструмента сбора информации для анализа была разработана анкета, с ее помощью были выявлены результаты у посетителей ресторана «Day`s 365», и у посетителей ресторана «АльпенКлуб», так как ресторан «АльпенКлуб» является лидером среди конкурентов.

В итоге, проведено выборочное анкетирование 560 человек (220 – посетители «Day`s 365» и 360 – посетители ресторана «АльпенКлуб»). Анкетирование проходило с 1 марта по 15 марта 2017 года. Полученные данные были проанализированы и обобщены.

Данные анкеты выявили следующие факты в кафе «Day`s 365»: данные по половозрастной структуре показали, что большую часть посетителей ресторана составляют мужчины (64%), причем в возрастной группе от 29 до 35 лет. Это объясняется тем, что люди данного возраста, как правило, уже семейные, компании с детьми, которым требуется более пассивный и спокойный отдых. Женщины (36%), как выяснилось, ходят в Day`s 365 в основном в компании своих мужчин, либо небольшими группами после дневного катания на склоне, где они могут поужинать в спокойствии и умиротворении под спокойную разряженную музыку. Для ресторана «АльпенКлуб» ситуация сложилась несколько по-другому: 35% - это люди от 18 до 23 лет и 54% посетителей ресторана «АльпенКлуб» - мужчины.

Опрос позволил выяснить, что большинство респондентов (30 %) предпочитают ресторан «Day`s 365» из-за красивого интерьера, а 24 % из-за разнообразия меню и дополнительных услуг. 46 % опрошенных были довольны услугами ресторана и 48% были очень довольны, и только 5 %



были недовольны. Но их недовольство было из-за того, что люди отдыхали в понедельник, а в понедельник обычно наблюдается большой поток гостей и присутствуют задержки по работе кухни в ресторане

Данные, полученные в результате анкетирования, показали, что вне зависимости от половозрастной структуры, социального положения и времени пребывания, наибольшая часть опрошенных следит за качеством и уровнем предоставляемых услуг. В достижении всех перечисленных факторов и кроется залог успеха ресторана. Однако, чтобы узнать насколько успешен тот или иной ресторан, необходимо дать ему максимально объективную оценку.

Товарная политика имеет большое значение для повышения конкурентоспособности предприятия, в нее входят качество товара или ассортиментный набор. Спрос и предложение можно назвать главными критериями формирования ассортиментной политики на рынке продуктов, напитков и специальных предложений. При проведении небольшого анализа предложения, можно выявить так называемые «слабые места» в меню. Оптимизация состава блюд позволяет гарантировать предприятию относительно стабильные объемы реализации, покрытие расходов и уровня прибыли.

В меню ресторана «Day`s 365» представлены блюда русской кухни, в среднем 45 блюд. Имеются закуски – холодные и горячие, салаты, супы, вторые блюда, алкогольные и безалкогольные напитки, десерты. Анкета показала, что опрошенные люди оставляли предложения об увеличении десертов. Поэтому можно внести предложение о пересмотре меню каждый месяц для того, чтобы добавлять в него новые блюда, либо проводить недельные акции, которыми гости смогут пользоваться в качестве дегустаций, что позволит нам привлечь большое количество новых клиентов, за счет положительных отзывов друзьям и в социальных сетях, что в наше время продуктивнее всего. Анализ продукции представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Матрица SWOT: Анализ сильных и слабых сторон продукции предприятия

Постановка вопроса при изучении продукта	Сильные стороны	Слабые стороны
Изучены ли вами запросы ваших клиентов?	За счет сбора обратной связи, руководящий состав имеет полную информацию о потребностях гостей.	Не все желания потенциальных покупателей, могут быть реализованы компанией.
Какие преимущества предоставляет ваша продукция (услуги) клиентам?	Получение гастрономических потребностей.	Компания не часто превышает ожидания гостей.
Можете ли вы эффективно довести свою продукцию (услуги) до тех потребителей, на которых она ориентирована?	Компания доводит продукцию до потребителей, которые посещают заведение.	Не всегда эффективный сбыт.
Может ли ваша продукция (услуги) успешно конкурировать с продукцией (услугами) других производителей в отношении: – качества, надежности, эксплуатационных и других товарных характеристик; – цены; – стимулирования спроса; – места распространения?	Наша продукция по качеству и надежности может конкурировать с другими продавцами.	По критерию цены есть конкуренты с более низким средним чеком. А также есть конкуренты с более лучшим местом распространения.
Есть ли у вас идеи относительно новых видов продукции?	Сезонные предложения, акции.	Сложно ввести новинки в основное меню.
Обладаете ли вы сбалансированным ассортиментом продукции (услуг) с точки зрения ее существенного разнообразия и степеней морального старения?	Вводятся новинки в ассортимент, он сбалансирован с точки зрения разнообразия.	Компания не имеет возможности убрать из ассортимента морально устаревшую продукцию.
Проводите ли вы регулярную модификацию вашей продукции в соответствии с запросами клиентов?	Каждый как положительный, так и отрицательный отзыв учитывается, в соответствии с этим проводятся определенные работы с меню.	Не регулярная модификация продукции.
Возможно ли копирование вашей продукции (услуг) конкурентами?	Индивидуальную рецептуру скопировать сложно.	Определенные позиции повторяются у конкурентов.
Имеют ли ваши производственные идеи адекватную защиту торговой и фабричной маркой, патентами?	Нет.	Нет.
Отслеживаете ли вы жалобы покупателей?	Все отслеживается лично через обратную связь линейного персонала, а также социальные сети, форумы, книгу отзывов и предложений.	Не все покупатели готовы делиться впечатлением от продукта, поэтому некоторые отзывы остаются неизвестными.

### **3.3 Оценка конкурентоспособности и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ТрансАвангард»**

С самого момента создания и в течение всей своей деятельности любой компании или предприятию необходимо решать важные для них проблемы конкурентоспособности. Конкурентоспособностью предприятия называется показатель, который характеризует разницу развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения товарами или услугами потребностей клиентов, а также возможности и рост приспособления организации к условиям рыночной конкуренции.

Одна из основных задач фирмы состоит в том, чтобы быть лучше, чем определенные конкуренты, которые выступают с данной фирмой на одном рынке. Создание конкурентных преимуществ достаточно трудоемкая и необходимая работа, которая требует оценки деятельности организации по многим параметрам. Можно определить две основные группы методов оценки конкурентоспособности предприятия:

- методы, которые основаны на применении количественных данных (к примеру, финансовые показатели и статистические данные о результатах продаж);

- методы, которые оперируют качественной, «экспертной» информацией (мнениями, суждениями, оценками, форумами и т.д.).

Одно из важных мест среди факторов, которые определяют конкурентоспособность предприятий, занимает их экономический показатель. Хотя на практике, например, среди компаний, которые осуществляют торговую деятельность и деятельность по оказанию услуг, данный фактор анализировать невозможно или очень тяжело, поскольку данная операция требует много информации. Тогда в таких случаях используют вторую группу методов, дающую достаточно объективные данные, которые характеризуют конкурентоспособность предприятий.

Предприятие вступает в конкурентную борьбу, в конце концов, ради получения прибыли. Менеджерам при изучении конкурентной среды, во-

первых, нужно дать оценку силе конкуренции и тому, какое она имеет влияние на работу компании, определить основных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны; во-вторых, менеджерам необходимо знать, как сильны позиции их предприятия и какие у него конкурентные преимущества в соперничестве сторон для того, чтобы выработать конкретную конкурентную стратегию.

Размеры и емкость рынка определяются при анализе рынка и основных конкурентов, степень насыщенности рынка, тенденции изменения этих параметров на ближайшее время, а также выявляются наиболее успешные рынки сбыта и объясняются причины предпочтения, производится анализ и оценка главных конкурентов.

Определить конкурентное преимущество иногда бывает проще, чем его удержать. Для этого нужны три фактора:

1. Первый фактор выявляется источником преимущества. К преимуществам более высокого порядка, к примеру, могут относиться патентованная технология, разделение на основе уникальных товаров или услуг, репутация фирмы, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами и т.д. Этими преимуществами можно удерживать конкурентное преимущество довольно длительное время, но они связаны с крупными инвестициями, риском получения дополнительной прибыли.

2. Второй фактор удержания преимущества определяется количеством имеющихся у фирмы явных источников конкурентного преимущества перед конкурентами.

3. Третий фактор определяется постоянным улучшением производства и других видов деятельности. Надежда на неудачу инновации, которую применяют конкуренты, игнорирование нового сегмента рынка или канала сбыта – отчетливые признаки того, что фирма упускает конкурентное преимущество.

Анализ конкурентов и условий конкуренции на рынке необходим компании, во-первых, для определения ее преимуществ и недостатков перед конкурентами, а, во-вторых, для выводов, по которым фирма выработает собственную успешную конкурентную стратегию и станет поддерживать конкурентное преимущество.

Объектом исследования было выбрано кафе «Day`s 365». Данная компания является предприятием по организации общественного питания и по предоставлению гостям качественного обслуживания и сервиса. Деятельность предприятия является относительно стабильной, рентабельной.

Очень важным является то, что курортный рынок услуг общественного питания и ресторанного бизнеса развивается довольно успешно. Это можно доказать тем, что за последние пять лет в пгт. Шерегеш открылись 23 новых гостиницы, а ресторанных комплексов больше 30. Но, несмотря на это, поток гостей в «Day`s 365» держится на высоком уровне, ведь постоянство – залог успеха, так говорят гости нашего заведения при сборе обратной связи руководителями подразделения.

Директор предприятия ставит акцент на развитие бренда, этот прием хорошо работает, особенно на этапе развития конкурентной борьбы. Потребители, которые знают конкретный бренд и продукцию, производимую им, обязательно не только сами придут повторно, но и расскажут минимум 9 своим знакомым о данном заведении – так считают эксперты рынка общественного питания.

Одним из успешных вариантов повышения конкурентоспособности ресторана может стать применение инноваций. Сюда можно отнести новый способ приготовления блюд (использование новейшей техники среди первоклассных поваров), новый способ взаимодействия с гостями (использование технических новинок в принятии и отдачи заказа), определенный метод рекламы и привлечения новых гостей.

Электронные новинки также не прошли мимо данного предприятия. Очень часто посетители задают вопрос о доставке блюд в номера или

простейшее наличие электронного меню, поэтому в нашем ресторане имеются такие особенности:

- Электронное меню, которое позволяет заранее определиться с выбором, что сократит время принятия заказа у официанта, тем самым гость получит желаемое быстрее.

- Кнопка вызова официанта, которая предоставляет возможность гостям сразу дать понять линейному персоналу, что он уже готов сделать заказ или нуждается в помощи выбора.

- Приложение на мобильный телефон, которое не только дает возможность доступа к электронному меню, но и поможет узнать о всех мероприятиях, которые проходят в ресторане, акциях и новинках.

Практика известных ресторанов показывает, что в вопросах конкурентоспособности предприятий питания имидж и бренд играют невероятно большую роль. Конкурентная борьба ведется не столько между видами продукции, сколько между их брендами, несмотря на похожий ассортимент услуг или товаров, которые предлагают разные производители.

Таким образом, анализ потребителей, конкурентов, условий конкуренции дает возможность предприятию питания определить его преимущества и недостатки перед конкурентами, проработать успешные конкурентные стратегии, тем самым поддерживая конкурентные преимущества. Организации необходимо знать ее степень конкурентоспособности по отношению к другим субъектам данного рынка, поскольку высокая степень конкурентоспособности становится гарантом получения высоких экономических показателей в рыночных условиях.

Рынку предприятий питания нужна помощь постоянных изменений техники и технологии производства, освоения новых сегментов рынка, поиска новых методов привлечения гостей. Эти инновации являются основным источником прибыли, которой нет при простом воспроизводстве. Она имеет место лишь, когда деятельность предприятия находится в движении и развитии.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3Б2Б1	Иванова Екатерина Романовна

Институт	Электронного Обучения	Кафедра	Экономики
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.01. «Экономика»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Описание предприятия ООО «ТрансАвангард» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды: на предприятии уставлено общее освещение, вентиляционная система и система вытяжек, так как предприятие направлено на производство продуктов питания.</li> <li>- На предприятии уставлена система пожарной сигнализации, и дополнительные эвакуационные выходы.</li> </ul>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ГОСТ Р 50647-2010 Услуги общественного питания. Термины и определения</li> <li>2. ГОСТ Р 50762-2007 Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания</li> <li>3. ГОСТ Р 50763-2007 Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия</li> <li>4. ГОСТ Р 50764-2009 Услуги общественного питания. Общие требования</li> <li>5. ГОСТ Р 50935-2007 Услуги общественного питания. Требования к персоналу</li> </ol>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- Системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности;</li> <li>- поддержание социально значимой заработной платы и стабильность выплаты заработной платы;</li> <li>- работники предприятия получают полный социальный пакет;</li> <li>- оказание помощи работникам в</li> </ul>

	критических ситуациях.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- Спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров)</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Взаимодействие с местной властью</li> <li>- Спонсорство, корпоративная благотворительность и организация муниципальных общественных мероприятий.</li> <li>- Ответственность перед потребителями продукции.</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</li> </ul>	<p>Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов. Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ.</p>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	17.03.2017
--	------------

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			17.03.2017

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	Иванова Е.Р.		17.03.2017



## **4 Корпоративная социальная ответственность**

Корпоративная социальная ответственность это:

1. Комплекс направлений политики и действий, которые связаны ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющие требования законности, а также учитывающие интересы людей, сообществ и окружающей среды.

2. Постоянное развитие как цель бизнеса.

3. Добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Другими словами, социальная ответственность бизнеса – это концепция, по которой бизнес, кроме соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, также добровольно соглашается на дополнительные обязательства перед обществом.

К внутренней социальной ответственности бизнеса относятся:

- Безопасность труда;
- Стабильная и социально-значимая заработная плата;
- Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;

- Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы;

- Программы подготовки и повышения квалификации;

- Оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- Спонсорство и корпоративная благотворительность;

- Содействие охране окружающей среды;

- Взаимодействие с местным сообществом и местной властью;

- Готовность участвовать в кризисных ситуациях;

- Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Основные этапы анализа социальной ответственности бизнеса:

- Определение стейкхолдеров организации.

- Определение структуры программ КСО.
- Определение затрат на программы КСО.
- Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

#### **4.1 Разработка программы корпоративной социальной ответственности для компании ООО «ТрансАвангард»**

На предприятии ООО «ТрансАвангард» используется традиционная модель корпоративной социальной ответственности. Корпоративная социальная ответственность – такая концепция, при которой предприятие принимает во внимание интересы общества, возлагает на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие привлеченные стороны социальной сферы. Поэтому обязательство выходит за пределы установленного законом порядка соблюдать законодательство, но также допускаются случаи того, что предприятия имеют некоторую самостоятельность в принятии различных дополнительных мер для повышения качества жизни сотрудников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Социальная ответственность бизнеса – необходимая ответственность объекта бизнеса, отвечающая за отсутствие нарушений соблюдения норм и правил, неявно определенных или не определенных законодательством (в области этики, экологии, милосердия, человеколюбия, сострадания и т.д.), данная ответственность оказывает влияние на качество жизни отдельных социальных групп и общества в целом. Ответственность появляется в итоге невнимательности объектов предприятия к требованиям и запросам общества и проявляется в довольно медленном воспроизводстве трудовых ресурсов на территориях, являющихся ресурсной базой для данного вида бизнеса.

Используемое на предприятии определение КСО, конечно, может отличаться от точного понятия «воздействия на заинтересованные стороны», которое используется большим количеством защитников КСО, и очень часто включает благотворительные и добровольные мероприятия. Функция корпоративной социальной ответственности может появиться, например, в

отделе персонала, развития бизнеса или в отделе по связям с общественностью предприятия, или может быть передана в отдельное подразделение или иногда даже напрямую совету директоров или генеральному директору. Но некоторые компании могут использовать подобные КСО ценности без точно определенной команды или программы.

Для успешной работы программы КСО – хороших результатов по социальным и экономическим показателям – необходимо внедрение подобных программ в стратегию компании.

Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Таблица 7

Миссия компании	Предоставить обществу гостеприимный сервис и качественно приготовленные блюда.
Стратегия компании	Основная стратегия ресторана включает в себя знание рыночной ситуации, положительные и отрицательные стороны собственной тактики ведения бизнеса, что позволяет заведению быть конкурентным и успешным, получать большую выручку и привлечь большее количество гостей на длительное время.
Цели КСО	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие персонала</li> <li>2. Обширное изучение современного рынка общественного питания и усовершенствование производительности труда в компании.</li> <li>3. Рекламная кампания.</li> <li>4. Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.</li> </ol>

Рассмотрев таблицу 7, можно сделать вывод, что цели КСО направлены на улучшение и развитие стратегии компании. Одной из главных

целей, безусловно, является необходимость направить все силы на развитие персонала, дать им возможность стать настоящими экспертами своего дела, этому могут поспособствовать различные тренинги и обучение. Данный показатель позволит сократить текучесть кадров, а также получить качественных специалистов. Данная цель направлена на работников предприятия.

Компания, которая не только обогащает свое предприятие, но и знает ситуацию на рынке конкурентов, заранее избавляет свой бизнес от ошибок и убытков.

С помощью рекламной кампании, предприятие привлекает новых гостей, которые впоследствии становятся постоянными гостями, конечно, если предприятие соблюдает все вышеперечисленные цели.

Компания, когда она стремится к качественной работе и имеет спрос на услуги, сможет добиться в будущем стабильности и устойчивости.

Для достижения определенных позиций на рынке необходимо производить изменения в компании, начиная непосредственно с внутренней среды. Данная тактика разделения на внутреннюю и внешнюю среду позволяет углубленно и с большей эффективностью проработать недостатки, что в целом поможет предприятию повысить конкурентоспособность.

## **4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО**

После определения целей корпоративной социальной ответственности перейдем к определению стейкхолдеров программы.

Стейкхолдеры – заинтересованные лица, которые предъявляют определенные требования к результатам деятельности организации и характеризуются определенной скоростью реакции. Выбор стейкхолдеров производится исходя из целей программы КСО.

Стейкхолдеры для компании ООО «ТрансАвангард» представлены в таблице 8.

Таблица 8

Цели КСО	Стейкхолдеры
1. Развитие персонала	Сотрудники, управленческий состав, собственник.
2. Обширное изучение современного рынка общественного питания и усовершенствование производительности труда в компании.	Управленческий состав, собственник.
3. Рекламная программа.	Покупатели.
4. Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.	Кредиторы, законодательные структуры.

Можно сделать вывод, учитывая приведенные данные, что предприятие общественного питания имеет сложную структуру, которая имеет большое влияние на всех стейкхолдеров. Это обязывает предприятие быть социально-ответственным перед государством, обществом и своими сотрудниками.

#### **4.3 Определение элементов программы КСО**

Следующий этап разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса – определение элементов программы КСО.

Множество факторов влияет на определение элементов – сфера деятельности компании; финансовые возможности; размер компании; приверженность сотрудников компании; сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями; ожидаемые результаты реализации программ и т.д.

Для определения необходимого перечня мероприятий, нужно сопоставить стейкхолдеров компании, их интересы и мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров.

Каждый элемент программы КСО рассчитывается на определенное время, поэтому различается на краткосрочные или среднесрочные. Ожидаемый результат от реализации программы дает возможность оценить значимость будущих итогов реализации программ. В таблице 9 рассмотрены примерные стейкхолдеры компании и результаты их взаимодействия.

Таблица 9

Стейкхолдеры	Описание Элемента	Ожидаемый результат
Сотрудники	Корпоративная культура	Сплочение коллектива, поддержание командного духа, за счет обучения в тренинговом режиме.
Собственник	Благотворительность	Повышение рейтинга предприятия.
Покупатели	Маркетинг	Привлечение новых покупателей ведет за собой увеличение прибыли.
Кредиторы	Займы и различные социальные инвестиции.	Повышение уровня жизни разных слоев общества.

Таким образом, ООО «ТрансАвангард» реализует и внешние, и внутренние программы корпоративной социальной ответственности, направленные на всех стейкхолдеров. Многообразие социальных программ дает возможность создать предприятию более привлекательный образ в обществе, а также способствуют увеличению качества изготовления продукции.

#### 4.4 Затраты на программы КСО

Данные отчета о социально-воспитательной работе в компании за 2016 год были использованы для оценки стоимости реализации программ корпоративной социальной ответственности. В работе была проведена оценка только имеющихся финансовых показателей.

Бюджет КСО на мероприятия распределен, в зависимости от:

- важности для целей предприятия;

- влияния на стейкхолдеров;
- ожидаемых результатов.

Бюджет представлен в таблице 10.

Таблица 10

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый год
Корпоративная культура	Рубли	30.000	15.000
Благотворительность	Рубли	10.000	10.000
Маркетинг	Рубли	20.000	15.000
Займы/соц.инвестиции	Рубли	40.000	20.000
<b>ИТОГО:</b>		<b>100.000</b>	<b>60.000</b>

На КСО выделен наибольший бюджет, потому что проекты требуют большего капиталовложения, чем другие представленные мероприятия.

#### **4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО**

Программа КСО полностью соответствует главной миссии ООО «ТрансАвангард», а именно увеличивает привлекательность компании, как для гостей, так и для квалифицированных кадров. Обучение сотрудников способствует повышению уровня производства и качества товаров.

Если говорить о структуре программ КСО, то можно сделать вывод, что ООО «ТрансАвангард» ставит уклон на развитие как внешних, так и внутренних социальных программ, отвечающих интересам стейкхолдеров, к которым можно отнести сотрудников, управленческий состав, собственника, потребителей, а также кредиторов и законодательные структуры.

В процессе изучения данной корпоративной социальной ответственности были разработаны некоторые рекомендации, которые можно предложить руководству компании. К данным рекомендациям относится дальнейшее развитие, поскольку на достигнутых уже результатах

останавливаться нельзя, улучшение качества продукции и увеличение количества социальных программ.

Таблица 11

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1.	Повышение квалификации сотрудников (Обучение персонала).	50.000	Высокая квалификация сотрудников.	Правильная подача информации для всех гостей, хорошо отлаженная работа всех кадров.
2.	Развлекательный ежегодный фестиваль «GrelkaFest».	800.000	Колоссальный опыт работы в различных направлениях, как ресторанных, так и организационно правовых.	Незабываемые впечатления от проведенного времени, различные активные и музыкальные мероприятия на любой вкус
3.	Ежегодный субботник по очистке территории.	30.000	Объединение за счет общего дела.	Улучшение экологической обстановки в регионе.
4.	Помощь нуждающимся, сбор средств.	40.000	Помогая другим, чувствуешь важность всего действия.	Они ждут этой помощи, поэтому благодарность не знает преград.

По итогам всего исследования корпоративной социальной ответственности компанию ООО «ТрансАвангард» можно считать социально-ответственной организацией.



## **Заключение**

Общественное питание одна из наиболее востребованных и развивающихся отраслей предпринимательства в современное время, которая дает множество возможностей не только владельцам бизнеса, но так же открывает большое количество рабочих мест, скрашивает досуг населения, повышает культуру питья и еды, приносит положительные эмоции клиентам.

Объектом исследования в данной работе стало ООО «ТрансАвангард». На его примере была рассмотрена конкурентоспособность в сфере общественного питания. Помимо изучения поставленных задач, предложены дополнительные мероприятия, которые способствуют качественному производству.

На первых этапах анализа ООО «ТрансАвангард» дана полная характеристика предприятия, определена организационная форма и основные направления деятельности предприятия. В результате анализа эффективности управления конкурентоспособностью, можно сказать, что предприятие в данном направлении работает хорошо. Проводимые исследования помогли выявить факторы, влияющие на работу системы общественного питания на курортной площадке.

В результате исследования, а также учитывая основные направления деятельности ООО «ТрансАвангард», имеющие стратегическое значение и реализуемые на данном предприятии, предложены конкретные мероприятия по повышению конкурентоспособности.

В ходе работы были достигнуты следующие задачи:

- Были изучены теоретические основы конкурентоспособности – дано определение конкурентоспособности предприятия, а также выявлены основы формирования конкурентоспособности;
- Проведено исследование специфики и особенностей конкурентоспособности – были рассмотрены виды конкурентоспособности и свойства каждого вида;

- Рассмотрены основы конкурентоспособности в современной сфере общественного питания в России – была описана специфика конкурентоспособности в сфере ресторанного бизнеса, выявлены тенденции развития данной области;

- Был описан процесс организации предприятия ООО «ТрансАвангард» - проведено описание функционирования и деятельности данной организации;

- Была проведена разработка решений проблем и угроз развития конкуренции для компании ООО «ТрансАвангард» - внесены предложения по улучшению конкурентоспособности организации;

В ходе исследования была достигнута цель работы – это оценка конкурентоспособности и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности компании на примере ООО «ТрансАвангард».

Конкурентоспособность предприятия рассмотрена, приведены все данные, способствующие ее повышению и разработаны все возможные мероприятия.

## Список используемых источников

1. Консультант Плюс: Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): [Электронный ресурс] № 14-ФЗ от 26.01.1996 (ред. от 29.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2015) // СПС Консультант Плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/) (дата обращения 27.04.2017).
2. Консультант Плюс: Распоряжение Правительства РФ от 19.07.2010 № 1230-р Об утверждении Концепции федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ (2011 – 2016 годы)» [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_60107/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60107/) (дата обращения 27.04.2017).
3. Алексеева Д.А. Состояние и тенденции развития общественного питания в России // Научно-методический электронный журнал «Концепт» 2016. С. 75 – 84.
4. Атамалиева Л. Конкуренция и ее роль в работе предприятий. // ФУА – № 9, 2014. С. 21 – 34.
5. Борисов Е.Ф. Экономическая теория в вопросах и ответах: учебное пособие. М.: Проспект, 2013. 275 с.
6. Бянкин М.В. Поделинская И.А. Стратегическое планирование. Учебное пособие. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2015. 367 с.
7. Голубева М.А. Ретроспективы развития теории конкуренции // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова – № 4, 2013. С. 34 – 41.
8. Гукасян Г.М.. Экономическая теория: Учебное пособие. 3-е изд. СПб.: Питер, 2013. 324 с.
9. Гуляев Г.Ю. Эволюция теории конкуренции // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского – № 28, 2012. С. 14 – 18.

10. Дегтярев К. С. Что такое конкуренция? // Современная конкуренция – № 4, 2014. С. 26 – 32.
11. Добрынин А.И. Тарасевич Л.С. Экономическая теория. Совершенная и несовершенная конкуренция. СПб.: Изд. СПбГУЭФ, Изд. Питер, 2016. 245 с.
12. Дорогова Е.В. Соотношение недобросовестной конкуренции и ненадлежащей рекламы // Правопорядок: история, теория, практика, том 1, 2013. 269 с.
13. Зюляева Е.А. Шавандина И.В. Качество услуг общественного питания // Вестник НГИЭИ – № 5, 2012. С. 58 – 67.
14. Ильин Л.И. Экономика предприятия: краткий курс – Минск: Новое знание, 2015. 78 с.
15. Кабакова Э.В. Взаимосвязь конкуренции и инновационной деятельности // Известия Оренбургского государственного аграрного университета – № 12-1, том 4, 2016. С. 114 – 125.
16. Колотовкин А.В. Конкуренция в условиях современной экономики // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences – № 9-10, 2014. С. 34 – 52.
17. Конкуренция: теория и практика. Учебно- практическое пособие.- 2-е изд., испр. и доп// Юданов А. Ю. М.: ООО Гном-пресс , 2015. 485 с.
18. Котельникова А.В. О конкурентоспособности предприятий общественного питания // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена – № 39, том 15, 2013. С. 124 – 136.
19. Кураков Л.П., Яковлева Г.Е. Курс экономической теории - М.: Гелиос АРВ, 2015. 157 с.
20. Лоскутова М.В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности // Социально-экономические явления и процессы – № 9, 2013. С. 69 – 91.
21. Любимов Л.Л., Липсиц И.В. Фирмы и конкуренция. М.: Просвещение, 2016. 149 с.

22. Макарова В.И. Новикова Н.А. Формы и виды конкуренции в разрезе предпринимательской деятельности, факторы обеспечения ее конкурентоспособности // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева – № 1 (25), 2012. С. 123 – 125.

23. Максимова М.А. Дмитриченко О.П. Разработка маркетинговых стратегий деятельности предприятий общественного питания // Технико-технологические проблемы сервиса – № 10 том 1, 2016. С. 103 – 115.

24. Максимова М.А. Зыбин О.С. Развитие рынка предприятий общественного питания в Санкт-Петербурге в условиях повышенной конкуренции // Технико-технологические проблемы сервиса – № 15, том 1, 2012. С. 106 – 125.

25. Мальцева О.В. Анализ проблем и оценка уровня развития конкуренции в России // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики) – № 1, том 5, 2014. С. 67 – 93.

26. Малышкина Е.А. Тенденции развития рынка ресторанного бизнеса России в современных условиях // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки – № 5, 2015. С. 37 – 59.

27. Маркетинг: вопросы и ответы / под ред. Н.П. Кетовой. Ростов н/Д : Феникс, 2013. 48 с.

28. Менеджмент в торговле: учебник / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий. – Минск: БГЭУ, 2012. 174 с.

29. Метелев И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: системные основы и региональная практика: монография. Омск: Издание Омского института (филиала) РГТЭУ, 2013. 132 с.

30. Михайлушкин А.И., Шимко П.Д. Основы экономики: Учеб. пособие. 2 изд. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2012. 347 с.

31. Насретдинов И.Т. Современное состояние и тенденции развития рынка общественного питания России // Ученые записки Казанской

государственной академии ветеринарной медицины им. Н.Э. Баумана – № 222 (2), 2015. С. 141 – 152.

32. Неганова В.П. Чирков А.В. Состояние и тенденции развития рынка общественного питания региона // Экономика региона – № 1, 2014. С. 86 – 97.

33. Нестерова Е.В. Товарный знак и реклама. Недобросовестная конкуренция при использовании товарного знака // Имущественные отношения в Российской Федерации – № 10, 2014. С. 124 – 138.

34. Основы экономической теории. Учебное пособие // Под редакцией Камаева В.Д. М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2016. 367 с.

35. Платонова Е.Д. Об общенаучных подходах к исследованию конкуренции и конкурентных отношений // Современная конкуренция – № 4, 2014. С. 17 – 35.

36. Портер М. Международная конкуренция./Под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 2013. 156 с.

37. Разу М.Л. Филиппов А.В. Конкуренция как универсальное условие прогресса // Современная конкуренция – № 3, 2016. С. 26 – 42.

38. Сазонова З.Р. Современные особенности развития общественного питания // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена – № 39, том 15, 2014. С. 14 – 25.

39. Скляр Р.В. Недобросовестная конкуренция: понятие и общая характеристика // Имущественные отношения в Российской Федерации – № 2 (149), 2014. С. 64- 81.

40. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2013. 184 с.

41. Татарина С.С. Сравнительная характеристика правового регулирования конкуренции в Российской Федерации и зарубежных странах // Основы экономики, управления и права – № 2, 2012. С. 62 – 74.

42. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. 6-е изд. СПб.: Питер, 2015. 214 с.

43. Фатхутдинов Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией // Современная конкуренция – № 1, 2015. С. 45 – 51.

44. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 5-е издание. СПб.: Питер, 2012. 219 с.

45. Федотова К. А. Якушева В. В. Основные требования к разработке конкурентной стратегии предприятия // Вопросы структуризации экономики – № 3, 2014. С. 14 – 16.

46. Фелештин В.И. Современные тенденции развития теории конкуренции // Экономический журнал – № 2, 2014. С. 26 – 31.

47. Фон Хайек Ф. Смысл конкуренции // Современная конкуренция, 2013. 174 с.

48. Хандамова Э.Ф. Хараджян Л.В. Экономическая природа конкуренции и конкурентоспособности предприятия (корпорации) // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета – № 82, 2012. С. 112 – 115.

49. Хвастунов А.Н. Методика оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания // Известия Иркутской государственной экономической академии – № 6, 2012. С. 41 – 59.

50. Чайникова Л.Н., В.Н. Чайников Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. университета, 2016. 268 с.

51. Щербакова Л.В. Тугушева В.Р. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского – № 28, 2012. С. 21 – 36.

52. Экономическая теория // Гурко С. П. и др.- Мн., ИП Экоперспектива, 2013. 347 с.

53. Экономическая теория: учебное пособие - 2-е изд., перераб и доп. М.: Юрайт, 2014. 297 с.

54. Комарова С.Е., Якубова С.Е., Мижужева С.А. «Оценка конкурентоспособности услуг общественного питания» [Электронный ресурс] URL: <http://www.konf2014.afurgi.ru/economika.html> (дата обращения 25.04.2017).

55. Особенности оценки конкурентоспособности услуг [Электронный ресурс] URL: [http://studme.org/116310188419/marketing/osobennosti\\_otsenki\\_konkurentos\\_posobnosti\\_uslug](http://studme.org/116310188419/marketing/osobennosti_otsenki_konkurentos_posobnosti_uslug) (дата обращения 23.04.2017).

56. Перспективы развития ресторанно-гостиничного бизнеса за рубежом и в России [Электронный ресурс] URL: [http://studbooks.net/1471047/menedzhment/perspektivy\\_razvitiya\\_restoranno\\_gostinichnogo\\_biznesa\\_rubezhom\\_rossii](http://studbooks.net/1471047/menedzhment/perspektivy_razvitiya_restoranno_gostinichnogo_biznesa_rubezhom_rossii) (дата обращения 10.05.2017).

57. Состояние и тенденции развития ресторанного бизнеса в современной России [Электронный ресурс] URL: [http://www.vvsu.ru/latest/article/10801594/sostoyanie\\_i\\_tendencii\\_razvitiya](http://www.vvsu.ru/latest/article/10801594/sostoyanie_i_tendencii_razvitiya) (дата обращения 23.04.2017).



## Приложение 1

(обязательное или справочное или рекомендуемое)

### Анкета гостя:

“ “ \_\_\_\_\_ 2017г.

1. Имя: \_\_\_\_\_

2. Фамилия: \_\_\_\_\_

3. Дата рождения: “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_

4. Телефон: +7 \_\_\_\_\_

5. E-Mail: \_\_\_\_\_

6. Как часто вы бываете в нашем заведении, прибывая на курорте?

\_\_\_\_\_

7. Ваше любимое блюдо в нашем меню?

\_\_\_\_\_

8. Качественный ли сервис вы получаете, находясь в данном заведении? Какие предложения бы вы порекомендовали?

\_\_\_\_\_

9. Ваше мнение о заведении в целом?

\_\_\_\_\_

**Спасибо за то, что уделите нам время!**

## РЕЦЕНЗИЯ

### на бакалаврскую работу

Студент	Иванова Екатерина Романовна
---------	-----------------------------

Направление / специальность	38.03.01. Экономика
-----------------------------	---------------------

Кафедра	Экономики	Институт	Электронного обучения
---------	-----------	----------	-----------------------

Тема работы			
Оценка конкурентоспособности предприятия в сфере общественного питания			

Работа выполнена в соответствии с заданием и в полном объеме.

Рецензируемая работа содержит три главы

В первой главе автором подробно рассмотрены теоритические и методологические основы конкурентоспособности предприятия: определения и основы формирования конкуренции.

Во второй главе рассмотрены методологические основы конкурентоспособности Российских предприятий. Состояние и динамика развития особенности конкурентоспособности предприятий общественного питания.

В третьей главе представлены результаты диагностики предприятия, проводимой в целях последующей оценки конкурентоспособности предприятия на примере ООО «ТрансАвангард»: описание предприятия ООО «ТрансАвангард», основные проблемы ООО «ТрансАвангард» и пути их решения. Разработка мероприятий позволяющих повысить конкурентоспособность на рынке.

Оценка работы рецензентом в целом: автором глубоко изучены теоретические основы конкурентоспособности, проведен детальный анализ подходов к оценке конкурентоспособности предприятия; проведен обширный анализ деятельности предприятия, предоставлены объективные данные, позволяющие повысить эффективность производства. Автором тщательно проработан и использован достаточный объем теоретического и практического материала.

Выполненная работа может быть признана законченной квалификационной работой, соответствующей всем требованиям, а ее автор,

*Иванова Екатерина Романовна*

заслуживает оценки:

*Отлично*

и присуждения степени бакалавра по:

направление / специальность 38.03.01. Экономика

Управляющая  
ООО «ТрансАвангард»

«б» июня 2017 г.

