



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Повышение конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана

УДК: 339.137.22

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Ахтемов Рулан Абдуллаевич		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Аникина Екатерина Алексеевна	к.э.н, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ведущий эксперт	Клыкова Т.Ю.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

**Планируемые результаты освоения ООП
38.03.01 Экономика**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений

	строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
Дополнительные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
Ж.А. Ермушко
«__» _____ 2023 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Ахтемов Рулан Абдуллаевич

Тема работы:

Повышение конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	34-37/с от 03.02.2023 г.

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Аналитические доклады и нормативные документы, касающиеся деятельности и конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана, публикации в СМИ (в том числе электронные). Расчетные данные и внутренние документы, предоставленные ООО «Mitra savdo», кафе Бибигон
---------------------------------	--

Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке	Теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятий общественного питания; Состояние и тенденции развития рынка общественного питания Узбекистана; Оценка конкурентоспособности предприятий общественного питания и выявление проблем (на примере ООО «Mitra savdo»); Разработка стратегических направлений повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана
Перечень графического материала	Направления государственного регулирования рынка общественного питания; Основные показатели развития рынка общественного питания в Узбекистане; Динамика создания предприятий общественного питания в Республике Узбекистан (в разрезе регионов); SWOT-анализ ООО «Mitra Savdo»

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Ж.А.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	09.01.2023 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Аникина Екатерина Алексеевна	канд. экон. наук, доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Ахтемов Рулан Абдуллаевич		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Ахтемов Рулан Абдуллаевич

Тема работы:

Повышение конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
19.12.2022 г.	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с литературными источниками по избранной теме. Составление предварительного плана выпускной квалификационной работы.	6
09.01.2023 г.	Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы, согласование плана с руководителем ВКР.	6
21.04.2023 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителю.	15
19.05.2023 г.	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР.	7
13.06.2023 г.	Загрузка полностью готовой ВКР в ЭБС ТПУ.	7
07.06.2023 г.	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала, консультации с руководителем.	7
13.06.2023 г.	Сдача полностью готовой работы, с подписанной социальной ответственностью, пройденным нормоконтролем, с рецензией с предприятия и отзывом руководителя ответственному за ГАК в ШИП.	7
13.06.2023 г.	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	-----
	Оригинальность темы / Актуальность использованного материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	7
	Четкость, последовательность, грамотность изложения	7

	материала в тексте ВКР	
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	7
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	12
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	12
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Аникина Е.А.	к.э.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Ахтемов Р.А.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 79 страницы, 5 рисунков, 18 таблиц, 40 использованных источников.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, оценка конкурентоспособности, повышение конкурентоспособности, финансовое состояние.

Целью исследования, является разработка мер и рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий общественного питания в Узбекистане.

Задачи проводимого исследования:

- Изучить теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятий общественного питания;
- Проанализировать состояние и тенденции развития рынка общественного питания Узбекистана.
- Всесторонне оценить конкурентоспособность предприятий общественного питания и выявить проблемы (на примере ООО «Mitra savdo»).
- По итогу проведенных анализов, разработать меры по повышению конкурентоспособности предприятий общественного питания;
- Разработать рекомендации по совершенствованию деятельности предприятий общественного питания Узбекистана.

Объектом исследования данной работы являются предприятия общественного питания Узбекистана и в частности ООО «Mitra savdo», кафе «Бибигон».

Предметом исследования данной работы, являются основные направления повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана.

Кафе «Бибигон» находится в городе Ташкент. Ориентировано на оказание услуг в сфере общественного питания.

Оглавление

Введение.....	10
1 Теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятий общественного питания.....	13
1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия.....	13
1.2 Подходы к оценке конкурентоспособности компании.....	19
1.3 Особенности конкуренции и государственного регулирования рынка общественного питания.....	28
2 Анализ конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана.....	36
2.1 Состояние и тенденции развития рынка общественного питания Узбекистана.....	36
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятий общественного питания и выявление проблем (на примере ООО «Mitra savdo»).....	42
2.3 Разработка стратегических направлений повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана.....	57
3 Корпоративная социальная ответственность.....	63
Заключение.....	72
Список использованных источников.....	75
Приложение А Бухгалтерский баланс.....	80
Приложение Б Отчет о финансовых результатах.....	83
Приложение В Организационная структура предприятия.....	85
Приложение Г Контрольный лист методики «4Р».....	86
Приложение Д Основные нормативные и программные документы по общественному питанию, в Республике Узбекистан за последнее десятилетие.....	88

Введение

В данной работе пойдет речь о повышении конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана.

Конкурентоспособность компании – это преимущество компании перед другими организациями в той же отрасли, как внутри страны, так и за рубежом. Основная цель анализа конкурентоспособности любого предприятия является определение положения предприятия на исследуемом рынке. Проблема конкурентоспособности в рыночных условиях появляется в тот момент, когда на рынок выходит несколько производителей с аналогичным товаром и предприятию необходимо повысить конкурентоспособность своей продукции, дабы закрепиться на рынке и получить прибыль.

В связи с этим, актуальностью данной темы является, то, что в наше время, услуги питания очень востребованы, конкуренция между предприятиями растет с каждым днем. Однако на данный момент среди ученых нет единых методик оценки уровня конкурентоспособности предприятий. Поэтому формы и методы конкурентной борьбы различны, и каждое предприятие стремится выработать свою конкурентную стратегию, свои конкурентные преимущества для достижения рыночного успеха.

Целью исследования, является разработка мер и рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий общественного питания в Узбекистане.

Задачи проводимого исследования:

- Изучить теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятий общественного питания;
- Проанализировать состояние и тенденции развития рынка общественного питания Узбекистана.

– Всесторонне оценить конкурентоспособность предприятий общественного питания и выявить проблемы (на примере ООО «Mitra savdo»).

– По итогу проведенных анализов, разработать меры по повышению конкурентоспособности предприятий общественного питания;

– Разработать рекомендации по совершенствованию деятельности предприятий общественного питания Узбекистана.

Объектом исследования данной работы являются предприятия общественного питания Узбекистана и в частности ООО «Mitra savdo», кафе «Бибигон».

Предметом исследования данной работы, являются основные направления повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана.

Приведем примененные методы исследования:

– анализ научной литературы, по теме конкурентоспособности в целом;

– модель пяти сил Портера;

Также дополнительные инструменты исследования:

– анализ сравнительных характеристик;

– SWOT анализ;

– Расчет показателей финансовой устойчивости.

Теоретико – методологическую базу исследования составляют труды зарубежных и отечественных исследователей в области экономического анализа и коммерческой деятельности. Информационной основой исследования, проведенного в данной дипломной работе, послужили научная, учебная литература в области экономики, маркетинга, менеджмента, управления конкурентоспособностью таких авторов, как: Титова Н.А, Депутатова Е.Ю., Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В., Портер М., Ламбен Ж.Ж., Философова Т.Г., Быков В.А. и др.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что основные положения и выводы работы вносят вклад в систематизацию методов оценки конкурентоспособности предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в разработке направлений улучшения конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана в целом и ООО «Mitra savdo», кафе «Бибигон» в частности.

1 Теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятий общественного питания

1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия

Для успешной деятельности предприятия, как правило, важно правильно сформулировать поставленные цели.

Конкуренция и конкурентная борьба являются ключевыми составляющими рыночной экономической системы, при которой покупатели и продавцы имеют возможность выбирать из разных вариантов продукции или услуг. Конкуренция стимулирует производителей улучшать свою продукцию и устанавливать более привлекательные цены для потребителей. Рынок, основанный на механизме спроса и предложения, служит связующим звеном между производством и потреблением [1].

В течение последних десятилетий стало очевидно, что конкуренция играет фундаментальную роль в развитии производительных сил, влияет на национальную экономику и глобальные процессы. В современном мире конкурентоспособность является ключевым понятием, хотя ее трактовка и методы оценки могут различаться. Обычно под конкурентоспособностью понимают способность конкурировать на рынках товаров и услуг, оставаясь открытыми для международной конкуренции и обеспечивая сравнительно высокий уровень дохода.

В современной экономике все чаще термин «конкурентоспособность» используется для определения категорий разного уровня: конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли национальной экономики и др. и, наконец, конкурентоспособность государства. Системно это может быть представлено в виде многоуровневой модели, упрощенная схема которой представляет собой «пирамиду конкурентоспособности» (рисунок 1).



Рисунок 1– Пирамида конкурентоспособности

Необходимо отметить неразрывную связь современной внутринациональной конкуренции с международной, а современные процессы глобализации обуславливают тот факт, что международная конкуренция не только усиливает проявления национальной конкуренции, но часто влияет на характер ее проявлений [2].

С понятием «конкуренция» тесно связан термин «конкурентное преимущество».

Конкурентное преимущество компании – это какая – либо ценность, которой она обладает, которая дает ей рыночное превосходство над своими конкурентами. Конкурентные преимущества компании позволяют ей выигрывать как в ценовой, так и в не ценовой конкуренции. Для обеспечения конкурентоспособности, предприятиям работающим в условиях развития инновационной экономики, необходимо развивать конкурентные преимущества [3].

Конкурентные преимущества могут быть классифицированы как внешние, так и внутренние. Экономическая деятельность компаний подвержена воздействию внешних конкурентных преимуществ, на которые они не имеют возможности повлиять. К ним относятся уровень интеграции

страны в мировую экономику, уровень конкурентоспособности региона, отрасли или страны в целом, уровень конкуренции в различных сферах деятельности и налоговые ставки. Таким образом, факторы, оказывающие влияние на экономическую деятельность компаний, в значительной степени определяются внешней средой. Внутренние конкурентные преимущества, возникающие под влиянием компании, включают конкурентную стратегию, эффективность использования рабочей силы, материальных и нематериальных и финансовых ресурсов, участвующих в формировании конкурентных преимуществ компании.

Чтобы конкурентные преимущества могли быть реально применены в бизнесе, они должны проявиться в виде товара или услуги, качества обслуживания, низкой стоимости и других экономических показателей эффективности предприятия, чтобы быть оцененными и признанными потребителем. Измерять эти преимущества и оценивать их можно по различным экономическим показателям, например, по высокой рентабельности, доле на рынке, объему продаж и т.д. Но важно помнить, что неосуществленные в рамках конкурентной борьбы преимущества, которые не привели к позитивным изменениям в деятельности предприятия, не могут быть считаны истинными преимуществами. В конечном итоге, только реализованные преимущества могут стать движущей силой устойчивого развития предприятия. Конкурентные преимущества имеют иерархию и могут относиться к:

- предприятию, промышленности, экономике страны, обществу в целом;
- продукту;
- функциональной сфере деятельности (научные исследования, производству, менеджменту и т.д.) [4].

Количество, значимость и длительность жизненного цикла конкурентных преимуществ являются основными факторами, определяющими рыночную позицию компании и ее способность выдержать

конкуренцию. Каждое конкурентное преимущество обладает своим собственным ресурсом. Чем больше уникальных и сложно воспроизводимых конкурентных преимуществ и тем дольше их жизненный цикл, тем сильнее позиция компании на рынке [5].

Наиболее известными в России по теории конкуренции считаются современные работы М.Портера [6].

Широко известна его точка зрения, что «конкуренция – это не равновесие, а постоянные перемены». По мнению М. Портера, конкурентоспособность определяется способностью постоянно развиваться: первоначально добиваться конкурентного преимущества, изменяя основу, на которой осуществляется конкуренция, а затем сохранять свое преимущество, постоянно совершенствуя продукт, способы производства и другие факторы, причем так быстро, чтобы конкуренты не смогли их догнать и перегнать. Именно совершенствование и обновление непрерывный процесс, который позволяет – создать, по мнению М. Портера, конкурентные преимущества.

Согласно проведенному М. Портером анализу наиболее промышленно развитых стран, постоянная реализация обновления производства на основе новшеств является источником устойчивых конкурентных преимуществ не только компаний и отраслей, но и стран [7].

Конкурентные преимущества, которыми фирма обладает по сравнению со своими соперниками, согласно теории М. Портера, в основном обусловлены:

- а) возможностью фирмы производить и продавать товар с суммарными меньшими затратами, чем конкуренты;
- б) возможностью обеспечить потребителя большей ценностью потребительских свойств (таблица 1)

Таблица 1 – Пирамида конкурентоспособности [2,с10]

Конкурентное преимущество	
Низкие издержки	Дифференциация

Сфера конкуренции	Широкая	Лидерство в издержках	Дифференциация
	Узкая	Фокусирование	
		На издержках	На дифференциации

Комплексно рассматривая причины возникновения конкурентной борьбы М.Портер выявляет пять «сил конкуренции» (рисунок 2), влияющих на цены, предлагаемые фирмами, затраты по выпуску и реализации продукции, на потребительские свойства предлагаемых на рынке товаров.



Рисунок 2 – Пять сил конкуренции (по М.Портеру) [2, с. 20]

Таким образом, конкуренция, с одной стороны, является важнейшим условием существования и развития рынка, и именно конкуренция заставляет товаропроизводителей постоянно внедрять наиболее эффективные способы производства, обновлять номенклатуру изделий, обеспечивать их сбыт, формировать спрос, осуществлять поиски новых выгодных рынков сбыта. С другой – формы проявления и содержание конкуренции, прежде всего, обусловлены состоянием рынка, его тенденциями и цивилизованностью.

Для того, чтобы компания своевременно адаптировалась к конкурентным условиям, необходимо проводить полную оценку конкурентоспособности компании.

1.2 Подходы к оценке конкурентоспособности компании

Конкурентоспособность, как экономический процесс, проявляется через особенности рыночной экономики, которые выявляются во время конкурентной борьбы между участниками рынка [8].

При этом необходимо своевременно адаптировать компании к конкурентным условиям в нестабильном внешнем мире. Рекомендуется проводить адаптацию в процессе комплексного и постоянного мониторинга деятельности конкурентов, их собственного стратегического потенциала для оценки эффективности их использования и определения позиции компании на рынке товаров и услуг по сравнению с конкурентами, т.е. для оценки конкурентоспособности компании.

При изучении взаимосвязанных и сложных проблем применяется метод системного анализа, который широко используется в различных областях научной деятельности. Системный анализ основан на концепции системы, которая понимается как набор объектов с заранее определенными свойствами и фиксированными отношениями между ними. На основе этой концепции рассматриваются взаимосвязи, применяются количественные сравнения всех альтернатив для выбора наилучшего решения, оцененного по любому критерию [9].

С помощью системного анализа можно изучать разнообразные сложные системы, например, экономику конкретной отрасли, строительных процессов, промышленных предприятий и других. Если рассматривать предприятие как исследуемую систему, то для него внешняя среда – региональная и национальная экономика – будет выступать в качестве суперсистемы. Общее влияние всех групп факторов внешней среды формирует нестабильность, из этого следует рациональность применения на предприятии определенной системы управления.

В современной экономике существует большое множество методов оценки конкурентоспособности предприятия. Рассмотрим следующие методы:

- модель пяти сил Портера;
- метод, основанный на теории международного разделения труда;
- методика А.Маршалла, на базе теории равновесия фирмы и отрасли;
- методика Ж.Ж. Ламбена;
- метод анализа «GAP»;
- метод анализа «LOTS»;
- методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4P»

основана на сравнительном анализе;

- метод бенчмаркинга конкурентоспособности;
- метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

Также инструмент, для оценки конкурентоспособности:

- метод SWOT.

Один из наиболее известных методов оценки конкурентоспособности, является метод пяти сил Портера. М. Портер предлагает анализировать конкурентоспособность на основе пяти сил конкуренции:

- борьба с существующими конкурентами;
- угроза со стороны новых конкурентов;
- возможность проведения торгов с поставщиками;
- возможность потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними;
- угроза со стороны альтернативных изделий и услуг (продуктов–аналогов).

Для анализа могут использоваться экспертные и количественные методы. На основании этого анализа определяются конкурентные преимущества предприятия и вырабатываются управленческие решения [10].

Пожалуй, самым распространенным методом подхода к оценке и анализу конкурентоспособности предприятия является изучение этой

категории на основе теории международного разделения труда. При таком подходе обязательным условием для того, чтобы отрасль или компания занимали сильную конкурентную позицию, является наличие сравнительных преимуществ, которые относительно снижают производственные затраты по сравнению с конкурирующей отраслью или компанией.

Как правило, для оценки уровня конкурентоспособности предприятия, сопоставляют уровни одного из показателей данного предприятия с аналогичным показателем конкурирующего предприятия, считается достаточным для оценки предприятия как более конкурентоспособное – наивысший уровень этого показателя [11].

В качестве критерия оценки, предпочтительнее использовать показатели нормы прибыли или рентабельности, но и эти показатели не в полной мере отражают конкурентные позиции компании. К примеру, если временно снизилась рентабельность, при этом одновременно расширился рынок сбыта и увеличился объем работ, либо при массовых инвестициях связанных с внедрением инноваций, с большей вероятностью такая ситуация говорит о повышении уровня конкурентоспособности компании. Но и в данном методе есть свой недостаток, это статический характер получаемых оценок, поскольку процесс формирования конкурентных преимуществ не является предметом изучения и анализа. Этот метод не позволит оценить эффективность процесса адаптации компании к изменяющимся условиям окружающей среды.

Ученый А. Маршалл разработал еще один метод оценки уровня конкурентоспособности, основанный на теории равновесия между фирмами и отраслью. По этому подходу, равновесие означает состояние, когда у компании нет мотивации для перехода в другое состояние [12].

В рамках этого метода, критерием конкурентоспособности является наличие на предприятии факторов деятельности, которые можно использовать с более высокой эффективностью, чем у конкурентов. Также считается, что чем ниже показатели относительной стоимости факторов

деятельности конкретной компании, по сравнению с конкурентами, тем более прочной считаются его конкурентная позиция и тем выше уровень конкурентоспособности. Из недостатков данного подхода, то что он в значительной степени отражает объективно существующие внешние условия труда организации и в меньшей мере характеризует адаптивность предприятия или влияние факторов внутренней среды [13].

В то же время даже на отраслевом уровне этот метод имеет существенные ограничения в своем применении.

Первое, экономическое равновесие фирмы, требует наличия в отрасли большого количества компаний, возможности свободного доступа к другим компаниям, единообразия услуг и товаров, отсутствия монопольного положения отдельных компаний и их групп, полная мобильность факторов деятельности на межотраслевом уровне.

Второе, подход основан на теории, которая предполагает, что отрасли должны прийти в состояние равновесия в результате своего развития. На практике такая ситуация не наблюдается даже в развитых странах с развитой рыночной экономикой, что объясняется структурной политикой государства и воздействием научно – технического прогресса и структурной политики государства. Таким образом, изучение и оценка конкурентоспособности компании на основе экономического равновесия фирмы и отрасли практически не применимы в условиях переходной экономики [14].

Для оценки уровня конкурентоспособности компании можно использовать метод анализа Ж.Ж. Ламбена. Данный метод описывает конкурентные преимущества, которые обуславливают определенное превосходство компании над ее основными конкурентами. Эти преимущества могут быть свойствами и характеристиками продукта и бренда и могут относиться как к самому продукту (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, которые сопровождают базовую услугу и имеют специфическую для компании или товара форму организации производства и продаж.

По Ж.Ж. Ламбену всю сумму конкурентных преимуществ можно разделить на внешние и внутренние. Рассмотрим в таблице 2 характеристики и стратегии преимуществ.

Таблица 2 – Характеристики и стратегии конкурентных преимуществ по Ж.Ж. Ламбену [21, с. 252]

Преимущества	Характеристики	Стратегии
Внешние	<p>– основывается на уникальных характеристиках продукта, которые создают ценность для покупателя, либо за счет снижения затрат, либо за счет повышения его эффективности;</p> <p>– увеличивает мощность компании, т.е. может заставить рынок согласиться с более высокой розничной ценой, чем у основного конкурента(конкурента который занимает лучшую позицию на целевом рынке продукта или сегмента рынка), что не обеспечивает соответствующего качественного показателя.</p>	<p>стратегия дифференциации основывается на опыте компании в маркетинге, на ее превосходстве и на способности различать и удовлетворять ожидания клиентов, которые не удовлетворены предложениями на целевом рынке.</p>
Внутренние	<p>– основой данной стратегии является превосходство компании над издержками на производство продукта, что создает "ценность для производителя" и позволяет снизить затраты по сравнению с конкурентами;</p> <p>– достигается за счет более высокой производительности, обеспечивающей компании более высокую прибыль и устойчивость к спаду цен, установленных рынком или конкуренцией.</p>	<p>стратегия минимизации затрат, основанная на богатом опыте компании в организации производства;</p>

Ж.Ж. Ламбен считает, что анализ конкурентоспособности предприятия требует оценки реакции конкурентов по трем факторам: цена, товар или услуга и качество. В контексте стратегического маркетинга к этим факторам необходимо добавить еще два, а именно качество обслуживания и затраты в сфере потребления товаров и услуг. Знание реакции конкурентов на эти пять факторов позволяет определить конкурентоспособность предприятия.

Метод анализа «GAP». Был разработан Стэнфордским, Калифорнийским научно – исследовательским институтом и используется в рамках разработки стратегий, повышения конкурентоспособности компаний [15].

Анализ GAP проходит через несколько ключевых этапов, таких как:

- Составление целей деятельности для конкретных периодов (1, 3 и 5 лет);
- Прогнозирование динамики и доходности по заданным целям для текущих предприятий;
- Сравнение достигнутых результатов с целевыми значениями;
- Определение инвестиционных альтернатив и прогноз результатов для каждой компании;
- Определение конкурентных позиций и прогнозирование результатов;
- Инвестиционный анализ ценовой стратегии для каждой из компаний;
- Согласование стратегических целей с перспективами портфеля заказов;
- Своевременное обнаружение разрывов между бизнес – целями и фактическими показателями;
- Пересмотр текущих целей и стратегии для создания новых ресурсов.

Такой анализ может проводиться как для отдельной компании, так и для группы предприятий. В итоге, основная цель анализа GAP – уменьшение

разрывов между фактическими и целевыми показателями деятельности компании.

Метод анализа «LOTS». Этот метод является результатом разработки комплексной системы бизнес анализа и основан на определении того, что компания стремится адаптировать действия к требованиям клиентов. Метод включает в себя подробный анализ и оценку бизнес проблемам на различных уровнях сложности, от индивидуального проекта в рамках кампании, до корпоративной миссии в целом.

Осуществляется метод в девять этапов по следующим направлениям:

- 1) текущее положение;
- 2) стратегические цели;
- 3) кратковременные цели;
- 4) тактика;
- 5) организация менеджмента;
- 6) человеческие ресурсы;
- 7) перспективы развития;
- 8) отчетность;
- 9) методы и объекты анализа [16].

Метод оценки конкурентоспособности организации на основе "4P" основывается на анализе факторов, таких как продукт (услуга), цена, продвижение на рынке и каналы сбыта, с целью сравнения данной организации с конкурентами. На листе оценки конкурентоспособности использована данная методика "4P". Контрольный лист методики «4P» представлен в Приложении Г.

Метод "4P" использует первые буквы названий факторов конкурентоспособности на английском языке для формирования метода, в котором каждый фактор оценивается баллом в диапазоне от 1 до 5. Однако, данный метод имеет недостаток, связанный с тем, что оценка проводится экспертами.

В свою очередь, метод бенчмаркинга конкурентоспособности является современным подходом к оценке конкурентоспособности. Его преимущества состоят в возможности установления целей, соответствующих направлению развития наиболее успешных конкурентов, а также в повышении эффективности работы руководства и более достоверной оценке вклада разных отделов в достижение целей. Однако, данный метод также имеет серьезный недостаток, заключающийся в возможной недоступности необходимых данных о конкурентах из – за коммерческой тайны.

Согласно методу, основанному на теории эффективной конкуренции, наиболее конкурентоспособными считаются компании, где работа всех отделов и служб организована наилучшим образом и где оценка эффективности работы каждого отдела включает оценку эффективности использования ресурсов компании. Данный метод основан на оценке четырех групповых критериев конкурентоспособности:

- эффективность производственной деятельности;
- финансовое положение;
- эффективность в организации продаж;
- конкурентоспособность продукта [17].

По мнению автора, преимущества данного метода заключаются в том, что он позволяет оценить все наиболее важные показатели экономической деятельности компании, исключает дублирование отдельных показателей, быстро и объективно дает представление о положении компании на отраслевом рынке.

Кроме того, использование сравнения показателей за разные периоды времени позволяет использовать данный метод в качестве оперативного контроля экономических аспектов компании.

Вспомогательными инструментами, для оценки конкурентоспособности, является метод SWOT, метод экспертных оценок, PEST–анализ и др.

Метод SWOT используется для взаимосвязи между сильными слабыми сторонами организации, а также между внешними угрозами и перспективами. Методология SWOT сначала предлагает выявление угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон, после чего между ними устанавливаются связи, которые впоследствии могут быть использованы для формулирования стратегии компании [18].

PEST–анализ – простой и широко используемый инструмент, который помогает организации анализировать политические, экономические, социокультурные и технологические изменения бизнес–среде компании. Эта методика является выявлению помощником. сильных изменений макросреды (внешней среды), с которыми сталкивается компания

В итоге, можно заключить, что существует множество подходов для измерения конкурентоспособности, и каждая организация выбирает наиболее подходящий для себя. Для этого стоит обратиться к эксперту, который хорошо разбирается в данном вопросе.

В данной работе, конкурентоспособность компании ООО «Mitra savdo», оценена с помощью модели пяти сил Портера, так как эта модель является удобной, рациональной, простой в использовании и дает объективную оценку конкурентоспособности предприятия. Также были использованы вспомогательные инструменты – SWOT анализ, для обоснования направления стратегической деятельности ресторана, метод экспертных оценок и экономические инструменты.

1.3 Особенности конкуренции и государственного регулирования рынка общественного питания

Предприятия общественного питания имеют ряд особенностей, которые влияют на их конкурентоспособность. Рассмотрим некоторые из них:

1. **Сезонность:** общественное питание может иметь очень высокий спрос в определенное время года, а в другое время – очень низкий. Это требует от предприятий особой гибкости и умения быстро перестраиваться на изменение спроса.

2. **Трудность оценки качества:** зачастую, качество продукции в общепите устанавливается по ощущениям и эмоциям клиентов, что может быть непредсказуемым. Поэтому, предприятия должны следить за качеством продукции, и учитывать мнение клиентов.

3. **Широкий спектр конкурентов:** предприятия общественного питания имеют множество конкурентов в своей отрасли, начиная от ресторанов высокого уровня до уличных продавцов еды. Это означает, что необходимо дифференцироваться и находить средства, чтобы выделиться среди конкурентов.

4. **Ответственность за безопасность:** предприятия общественного питания несут ответственность за безопасность пищевых продуктов и услуг, что требует особого внимания к гигиене и санитарии.

5. **Место расположения:** расположение предприятия играет очень важную роль в его успехе. Известные и популярные предприятия общественного питания часто располагаются в центре города, где находится большое количество потенциальных клиентов.

Каждое предприятие общественного питания должно учитывать эти особенности и настроить свою деятельность в соответствии с изменяющимися условиями рынка. Общественное питание – отрасль, где

для успешной конкуренции необходимо обладать высоким уровнем профессионализма, адаптивности и гибкости [19].

Для контроля характера развития общественного питания применяется система государственного регулирования, которая включает в себя законодательные и исполнительные меры. Основной целью данной системы регулирования является адаптация существующей социально – экономической системы к новым экономическим условиям и достижение сбалансированного роста всей экономической системы.

Государственное регулирование, необходимо при наличии каких либо недостатков, свойственных рыночному механизму и требующих исправления. К основным недостаткам относятся:

- рынок не содействует защите окружающей среды человека, не соблюдается экологическое законодательство;
- не обеспечиваются забота о здоровье человека, благоприятные условия для его жизни;
- нет никаких стимулов для производства товаров общего пользования;
- право на труд не гарантируется;
- нет целенаправленного развития фундаментальных исследований в области науки и не только.

Таким образом, соответствующие условия для коммерческой деятельности должны обеспечиваться государством, которое также должно предоставлять экономические ресурсы для удовлетворения нужд общества. Еще одним приоритетом является стимулирование создания производства общественных товаров и услуг, а также поддержка категорий населения, нуждающихся в помощи. Кроме того, государство осуществляет меры по борьбе с безработицей.

Что касается регулирования общественного питания, то оно может быть осуществлено путем использования разнообразных методов, включая правовые, административные, экономические, прямые и косвенные методы.

Правовое регулирование включает в себя:

- определенные законодательные нормы, которые регулируют отношения между потребителями, производителями товаров и услуг;
- определяют порядок осуществления государственного контроля;
- процедуру регистрации организаций;
- правила и обязанности работодателей и работников в области трудовых отношений.

В рамках административного регулирования принимаются различные меры, такие как регулятивные и лицензирующие процедуры, а также использование административных мер, которые могут включать в себя закрепление, принуждение и разрешение. В рамках административного регулирования также проводится контроль за ценами [20].

Экономическое регулирование направлено на влияние на особенности рыночных отношений, затрагивает потребительский спрос, совокупное предложение, а также другие важные экономические показатели. Для реализации экономического регулирования государство использует различные методы, включая бюджетную, финансовую и денежно – кредитную политику, а также проводит прогнозирование и планирование.

Прямые методы регулирования основаны на управленческих отношениях и заключаются в применении административных мер.

Государственному регулированию в области общественного питания свойственны определенные особенности, та как эта сфера имеет особое значения для здоровья и благополучия нации.

Направления государственного регулирования рынка общественного питания, рассмотрим на рисунке 3.



Рисунок 3 – Направления государственного регулирования рынка общественного питания

Государственное регулирование может быть разделено на пять основных направлений:

- координация организационных вопросов по созданию, регистрации предприятий, характера их отчетности перед государственными органами;
- поддержка малого бизнеса;
- вопросы коммуникаций между производителями и потребителями услуг общественного питания;
- вопросы санитарно – эпидемиологического благополучия населения;
- вопросы общественного питания [21].

Для обеспечения санитарно – эпидемиологического благополучия населения выделены 4 направления:

- требования к организационным процессам общественного питания;
- к безопасности и качеству пищевых продуктов;
- к санитарной зоне, наличию, составу и расположению помещений;

– к обеспечению здорового образа жизни.

Государство использует разнообразные инструменты государственного регулирования для реализации указанных направлений. Эти инструменты включают в себя государственный надзор, муниципальный контроль, лицензирование деятельности в области оборота спиртных напитков, регулирование наценки на продукцию, которую реализуют образовательные учреждения различного уровня, а также организацию различных мероприятий, таких как смотры, конкурсы и выставки [22].

В общественном питании основную долю представляют субъекты малого предпринимательства, условия отнесения к ним изложены в постановлении Кабинета Министров Республики Узбекистан от 17 января 2004 г. № 28 – СЗ РУ, 2004 г., № 3, ст. 310020 «О совершенствовании механизмов стимулирования развития малого предпринимательства» [23].

К основным гарантиям и льготам, установленным, законодательством Республики Узбекистан для субъектов малого предпринимательства относятся:

– Проверку деятельности субъектов предпринимательства – членов Торгово – промышленной палаты Республики Узбекистан могут осуществляться с участием ее представителей (Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности» (статья 39).);

– Определено, что комиссионные сборы, взимаемые уполномоченными банками Республики Узбекистан при перераспределении иностранных кредитных линий для инвестиций в малый бизнес, включая фермерские и дехканские хозяйства, не должны превышать 0,15 процента годовых от суммы субкредита;

– При перераспределении полученных по иностранным кредитным линиям заемных средств в виде подзаемных кредитов, срок погашения не может быть снижен на более чем 3 месяца. (Указ Президента Республики Узбекистан от 9 апреля 1998 г. № УП–1987 «О мерах по дальнейшему

стимулированию развития частного предпринимательства, малого бизнеса» (пункт 7).)

Что касается поддержки развития малого бизнеса, в Республики Узбекистан действует государственная программа по «Поддержки развития малого бизнеса и частного предпринимательства».

Основными целями программы являются:

- приобщить широкие слои населения к рыночной деятельности, привитие предпринимательских навыков, желания активно заниматься частным предпринимательством;

- обеспечить работу для жителей сельских районов путем создания новых рабочих мест;

- содействовать активному экономическому и инфраструктурному развитию сельских территорий, стимулируя конкуренцию;

- расширить спектр услуг, в том числе наукоемких, связанных с банковской, аудиторской, консультационной и посреднической деятельностью;

- внедрить малые и частные производства, которые способствуют повышению эффективности хозяйственной деятельности и удовлетворяют спрос внутреннего рынка на сырье.

Государство также разрабатывает систему мер по повышению конкурентоспособности товаров, производимых малыми и частными предприятиями путем укрепления научно – технической и производственной базы, регулирования стандартов и качества продукции.

Законы и нормативные правовые акты отражают основную суть конкуренции в правовой сфере. основополагающие начала конкурентной политики Республики Узбекистан закреплены в Конституции РУз– Закон Республики Узбекистан, от 06.01.2012 г. № ЗРУ–319 «О Конкуренции». Данный закон регулирует взаимоотношения в области конкуренции на товарных и финансовых рынках с целью достижения определенных задач [24].

В настоящем Законе применяются следующие основные понятия:

Конкуренция – это конкурентоспособность экономических субъектов (конкурентов), при которой их самостоятельные действия исключают или ограничивают возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товара на товарном или финансовом рынке [25];

Недобросовестная конкуренция – действия хозяйствующего субъекта или группы лиц, направленные на приобретение преимуществ при осуществлении экономической деятельности, которые противоречат законодательству, обычаям делового оборота и причиняют или могут причинить убытки другим хозяйствующим субъектам (конкурентам) либо наносят или могут нанести ущерб их деловой репутации;

Анти конкурентные действия – запрещенные законодательством о конкуренции действия хозяйствующих субъектов, а также действия (бездействие) органов государственного управления, органов государственной власти на местах и их должностных лиц, направленные на ограничение конкуренции [26];

Доминирующее положение на товарном рынке присваивается субъекту, чья доля товара (или группы лиц, которые связаны между собой) составляет:

- 50% или более;
- если доля лежит в диапазоне от 35% до менее чем 50%, то такое положение также может быть признано доминирующим, если выполнены три условия:
 - стабильность доли субъекта на рынке в течение не менее года;
 - относительный размер долей других субъектов–конкурентов на рынке;
 - возможность новых хозяйствующих субъектов войти на рынок.

Порядок и условия, при которых субъект или группа лиц могут быть признаны доминирующими на финансовом рынке, определяются Кабинетом

Министров Республики Узбекистан. В Республике Узбекистан Государственный комитет по содействию приватизированным предприятиям и развитию конкуренции и его территориальные органы являются ответственными за регулирование конкуренции на товарных и финансовых рынках.

Таким образом, можно сделать вывод, что основная цель государственного регулирования заключается в обеспечении безопасной и качественной еды для потребителей, установлении стандартов обслуживания и поддержке конкуренции на рынке. В целом, государственное регулирование в области общественного питания является важным инструментом в достижении устойчивого развития экономической системы и обеспечении благоприятных условий для жизни людей.

2 Анализ конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана

2.1 Состояние и тенденции развития рынка общественного питания Узбекистана

Сегодня в Ташкенте, столице Узбекистана нельзя представить современный город без развитых точек общественного питания. С каждым днем ресторанам все больше приходится конкурировать друг с другом.

Теперь люди приходят не только за едой, но еще за впечатлениями и приятной атмосферой.

Потому рестораны стараются обслужить гостей так, чтобы не только привлечь их внимание, но и удержать на долгие годы.

Основными нормативными и программными документами по общественному питанию, в Республике Узбекистан за последнее десятилетие можно ознакомиться в приложении Д [27].

Общественное питание является не только социально значимым, но и одним из перспективных и развивающихся секторов экономики в Узбекистане (табл. 3).

Таблица 3 – Основные показатели развития рынка общественного питания в Узбекистане [28]

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.
Оборот общественного питания, млрд.сум	3125,5	3383,6	3242,5	3790,9	4703,3
Численность предприятий общественного питания	16788	23279	25343	28672	32145
Динамика (% к предыдущему году)	–	38,7	8,9	13,1	12,1

По данным Госкомстата страны, в 2018–2022 гг. численность предприятий общественного питания в Узбекистане выросла в 1,9 раза с 16,8 до 32,1 тыс. Росту числа предприятий общественного питания способствовало в большей степени активное развитие сетевых ресторанов быстрого питания локальных и международных брендов. На рынок выходили международные ресторанные сети. В 2018 г. в Узбекистане открылся первый ресторан KFC, в 2019 г на рынок вышел транснациональный бренд Chicken Hut, российская сеть ресторанов быстрого питания Black Star Burger, открылся первый ресторан американской сети Wendy’s, в 2021 г на рынок вышла сеть Бургер Кинг.

Построим таблицу, согласно данным Госкомстат Узбекистана по количеству зарегистрированных предприятий общественного питания по регионам с 2020 по 2022 год.

Таблица 4 – Создание предприятий общественного питания в Республике Узбекистан (в разрезе регионов), количество шт.

Регион	2020г.	2021г.	2022г.	Изменения (абсолют.величина)	
				2020/2021гг.	2021/2022гг.
г. Ташкент	562	1200	1383	638	183
Ферганская обл.	125	525	563	400	38
Ташкентская обл.	203	451	501	248	50
Хорезмская обл.	246	440	447	194	7
Самаркандская обл.	124	357	464	233	107

Бухарская обл.	156	330	387	174	57
Наманганская обл	98	310	374	212	64
Итого	1478	3613	4119	2099	323

По таблице мы видим, что в 2020 году был значительный спад по созданию предприятий общественного питания, в связи с пандемией. В графе изменения мы видим, что по сравнению с 2020 годом, в 2021 было создано на 2099 предприятий в регионах больше, это значительная цифра, в сравнении с изменениями за 2022/2021 года где было создано на 323 предприятия больше.

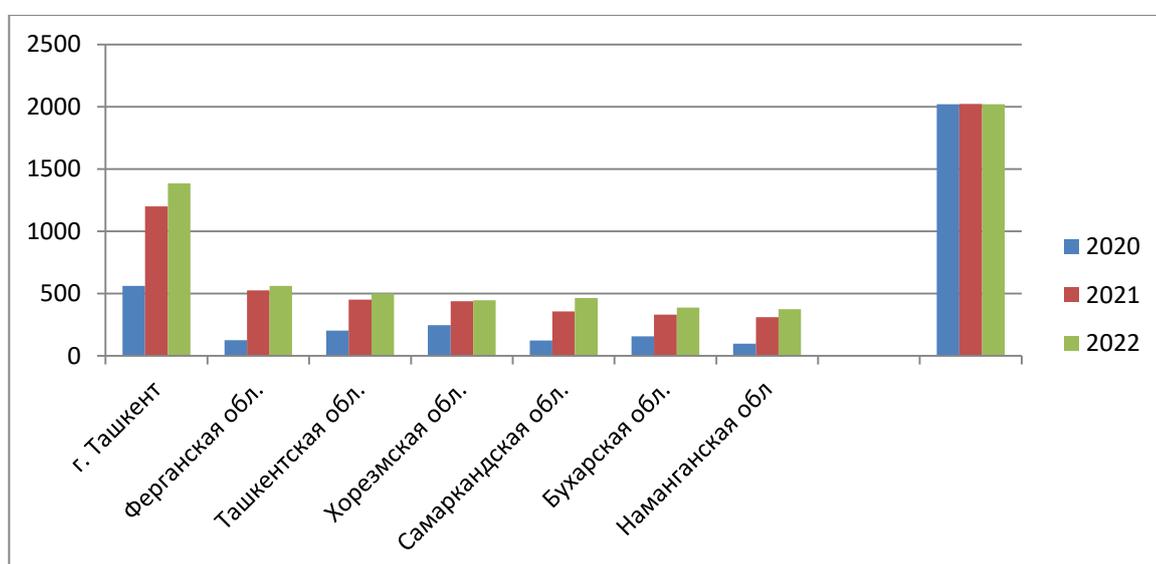


Рисунок 4 – Динамика создания предприятий общественного питания в Республике Узбекистан (в разрезе регионов)

Проведем трендовый анализ на основе данных по созданию предприятий общественного питания, по городу Ташкент.

Для того чтоб выявить тенденции, необходимо:

1. Значение в базисном году принимается за 100% или за 1
2. Для значений других лет определяются индексы

Индексы определяем по формуле:

$$\text{Инд(индекс)} = \frac{\text{Значение для анализируемого года}}{\text{значение для базового года}}$$

За базисный год мы берем 2018, определим индексы для последующих четырех лет и пропишем в таблице 5.

Таблица 5 – Создание предприятий общественного питания в городе Ташкент за 5 лет, определение индексов

г.Ташкент	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Значения, количество шт.	650	835	562	1200	1383
Индекс, %	100%	128,4	86,5	184,6	212,7

После определения индексов составляем таблицу итогов трендового анализа.

Таблица 6 – Трендовый анализ

г. Ташкент	Индекс
1 год	1
2 год	1,3
3 год	0,9
4 год	1,8
5 год	2,1

Из таблицы можно заметить, что на протяжении пятого года происходило увеличение создания предприятий в 1,1 раза, тем временем на третий год было заметно снижение этого показателя, что связано с пандемией и кризисом в отрасли общественного питания.

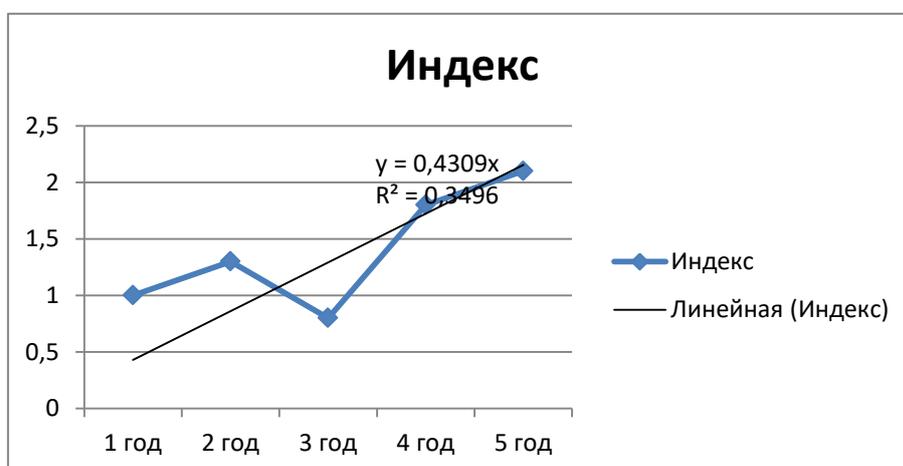


Рисунок 5 – График, линия тренда

Прямая на графике показывает стабильный рост создания предприятий общественного питания в Узбекистане, в течении 5 лет. Величина достоверности при этом равна 34,96%, что показывает среднюю точность построения прогноза. Благодаря графику и уравнению можно посчитать количество предприятий созданных в будущем периоде. Для этого в формулу вместо x необходимо подставить порядковый номер периода. По прогнозу на 8 год будет создано 2243 компании [29].

Развитие сферы услуг было одним из приоритетных направлений «Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан». Социальная значимость сферы услуг в Узбекистане обусловлена растущим населением республики и необходимостью создания новых рабочих мест. Государственная программы развития сферы услуг на 2016–2020 гг. включала в себя комплекс мероприятий, направленный на увеличение оборота отрасли в 1,8 раза, расширение числа предприятий общественного питания, рост числа операторов, предоставляющих услуги доставки пищи на заказ.

В 2020 г. пандемия коронавируса привела к замедлению роста числа предприятий общественного питания в Узбекистане до 8,9%, но не остановила его. В 2020 г. из-за жестких карантинных ограничений, вводимых в стране после выявления первых случаев заболевания жителей коронавирусом, оборот предприятий общественного питания сократился. В марте 2020 г. была остановлена работа большинства заведений общественного питания в стране. Продолжить работу смогли только компании, занимающиеся доставкой готовой еды, а также кафе и рестораны, предоставляющие такую услугу. Однако, трудности ресторанной сферы не привели к сокращению общей численности предприятий отрасли. Правительство оказывало поддержку пострадавшим от эпидемии отраслям экономики, в том числе предприятиям общепита. В частности, 13 тыс предприятий до конца 2020 г. были освобождены от уплаты земельного налога и налога на имущество. Это позволило им оставить у себя около 30

млрд сумов. Также до конца 2020 г. компаниям в сфере общепита продлили сроки по налоговым долгам на общую сумму в 35 млрд сумов.

Для предприятий общественного питания существует несколько конкурентных стратегий, которые зависят от сегмента рынка, на котором они работают.

1. В элитном сегменте, таком как дорогие рестораны и клубный бизнес, основные стратегии включают частичную ликвидацию коммерческой деятельности, специализацию и снижение затрат для сохранения доли на рынке.

2. В среднем ценовом сегменте, популярном у большинства потребителей, основные инструменты включают расширение ассортимента продукции и услуг, выход на новые рынки и освоение ниш с низкой конкуренцией [30].

3. В низком ценовом сегменте, основные конкурентные стратегии заключаются в диверсификации деятельности и снижении затрат.

Рынок общественного питания постоянно меняется и требует новых методов конкуренции, так как предпочтения и вкусы потребителей меняются, а рынок услуг растет очень быстро. Реализация рекомендаций и предложений может оказать значительное влияние на развитие этого рынка.

2.2 Оценка конкурентоспособности предприятий общественного питания и выявление проблем (на примере ООО «Mitra savdo»)

В работе изучена деятельность ООО «Mitra savdo» кафе Бибигон.

Отрасль, выпускаемая продукция (работы, услуги): оказание услуг в сфере общественного питания.

Местоположение – г. Ташкент, улица Академика Гулямова, дом 38. ориентир: Гостиница «Le Grand Plaza».

Организационная структура предприятия, представлена в приложении В.

Перечень основных услуг, оказываемых предприятием, включает следующие позиции:

- организация культурного досуга населения;
- услуги по комплексному питанию;
- обслуживание торжественных событий;
- доставка еды на дом;
- вынос еды по всему ассортименту продукции;

Аудитория: постоянные посетители из соседних домов и офисов, жители города Ташкента и его гости. Средний чек: 50000 сум на человека.

ООО «Mitra Savdo» занимается реализацией услуг строго согласно Постановлению Кабинета Министров Республики Узбекистан от 13 февраля 2003 года №75 «Об утверждении Правил розничной торговли в Республике Узбекистан и Правил производства и реализации продукции (услуг) общественного питания в Республике Узбекистан» [31].

Для оценки конкурентоспособности предприятия, необходимо всесторонне оценить набор основных показателей деятельности хозяйствующего субъекта, определить его текущую конкурентную позицию на рынке и выработать комплекс эффективных решений для повышения конкурентоспособности, только среди предприятий, относящихся к одной отрасли [32].

Оценку конкурентоспособности ООО «Mitra Savdo», выполним путем сравнения данного предприятия с лидерами в аналогичном сегменте рынка – кафе «Чайкоф», кафе «Бон» с помощью модели пяти сил Портера, используя при этом дополнительные экономические инструменты. Выбранные организации, территориально близко расположены к кафе Бибигон и считаются основными конкурентами.

Модель Портера – это методика оценки конкурентоспособности, с помощью которой можно понять, насколько привлекательным будет бизнес или продукт на конкретном рынке, в нашем случае на рынке общественного питания.

Все силы из состава модели М.Портера выступают в роли отдельного уровня конкурентоспособности той или иной продукции (таблица 11):

- угроза со стороны новых конкурентов;
- возможность потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними [33];
- возможность проведения торгов с поставщиками;
- угроза появления товаров–заменителей;
- борьба с существующими конкурентами.

Для детального определения рейтинга, созданы таблицы с наводящими вопросами для каждого фактора, позволяющие относительно достоверно оценить каждую силу.

Первая сила: Угроза со стороны новых конкурентов.

На рынке общественного питания компания ООО «Mitra Savdo» достаточно давно, уже заняла свою лидирующую позицию, поэтому барьер входа и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок и влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным, рассмотрим таблицу 7.

Таблица 7 – Первая сила: Угроза со стороны новых конкурентов

Параметры оценки	Оценка параметра Бибигон/Бон/Чайкоф
------------------	--

	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщенности рынка	Средний уровень насыщенности рынка	Небольшое количество игроков
			Бибигон/Бон/Чайкоф
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		Бибигон/Бон/Чайкоф	
Уровень дифференциации продукта	Компании продают стандартизированный товар	Товар стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компании значительно отличаются между собой
		Бибигон/Бон/Чайкоф	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения
			Бибигон/Бон/Чайкоф
Итоговый балл	Бибигон-6 баллов; Бон- 6 баллов; Чайкоф-6 баллов.		

Вторая сила: возможность потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними.

Для сегмента общественного питания подходит следующая ситуация: товар и услуги, которые реализуются, обладают каждый своей уникальностью, к этому можно отнести уровень сервиса, атмосферу в заведении и качество еды и прочее, но при этом потребитель может свободно переключаться между этими товарами и услугами, в зависимости от своих предпочтений, не понеся дополнительного объема рисков.

Степень угрозы в рассматриваемой отрасли – достаточно высокая, в том числе и для новой только что начинающей работать компании [34]. Рассмотрим таблицу 8.

Таблица 8 – Вторая сила: возможность потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними

Параметры оценки	Оценка параметра Бибигон/Бон/Чайкоф
------------------	--

	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		Бон/ Бибигон	Чайкоф
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Предложение компании частично уникально, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
	Бон	Чайков /Бибигон	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	Бибигон	Бон/ Чайкоф	
Потребители не удовлетворены качеством товаров, существующих на рынке	Существует не удовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Есть неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством предложения
	Бон	Бибигон	Чайкоф
Итоговый балл	Бибигон-9 баллов; Бон-10 баллов; Чайкоф-6 баллов.		

Третья сила: Возможность проведения торгов с поставщиками.

В рассматриваемой отрасли влияние поставщиков на формирование конечного финансового результата ее экономических субъектов минимально, рейтинг приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Возможность проведения торгов с поставщиками

Параметры оценки	Оценка параметра Бибигон/Бон/Чайкоф	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		Бибигон/Бон/Чайкоф
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах

		Бибигон/Бон/Чайкоф
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		Бибигон/Бон/Чайкоф
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		Бибигон/Бон/Чайкоф
Итоговый балл	Бибигон/Бон/Чайкоф – у всех по 4 балла	

Четвертая сила: Угроза появления товаров–заменителей.

В сегменте общественного питания товаров – заменителей очень много. К примеру, вечер в ресторане можно заменить на отдых дома, заказав при этом доставку домой, то есть сюда можно отнести не только другие заведения, но и продукты в магазине, потребители могут выбрать доставку еды, фаст – фуд, домашние блюда, замороженные обеды и уже готовые блюда в продуктовом магазине.

Рестораны в настоящее время рассматриваются больше как роскошь в нынешней экономической ситуации, поэтому угроза заменителей еще выше. Главная угроза для сегмента общественного питания является то, что все больше людей и семей начинают сокращение необязательных расходов и готовят свои собственные блюда дома, так же люди все реже ходят в рестораны [35].

Исходя из этого, степень угрозы со стороны товаров – заменителей очень высока, рассмотрим таблицу 10.

Таблица 10 – Четвертая сила: Угроза появления товаров–заменителей

Параметры оценки	Оценка параметра Бибигон/Бон/Чайкоф		
	3	2	1
Товары–заменители со сходными параметрами «цена–качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Только вышли на рынок, их доля мала	Не существуют
	Бибигон/Бон/Чайкоф		
Итоговый балл	Бибигон–3 балла; Бон– 3 балла; Чайкоф–3 балла.		

Пятая сила: Борьба с существующими конкурентами.

Если мы говорили о том, что новые конкуренты не несут весомой угрозы для ООО «Mitra Savdo», то действующие конкуренты напротив, несут серьезную угрозу, так как товары конкурентов почти ничем не отличаются от товаров компании. Так – же объёмы продаж у конкурентов примерно такие же, как и у анализируемой компании, рассмотрим таблицу 11.

Таблица 11 – Пятая сила: Борьба с существующими конкурентами

Параметры оценки	Оценка параметра Бибигон/Бон/Чайкоф		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщенности рынка	Средний уровень насыщенности рынка	Небольшое количество игроков
	Бибигон/Бон/Чайкоф		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		Бибигон/Бон/Чайкоф	
Уровень дифференциации продукта	Компании продают стандартизированный товар	Товар стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компании значительно отличаются между собой
	Бон	Бибигон/Чайкоф	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения
		Бон	Бибигон /Чайкоф
Итоговый балл	Бибигон-8 баллов; Бон– 10 баллов; Чайкоф–8 баллов.		

Итоги оценки по каждому фактору, сводим в одну таблицу 12. По итогу таблицы можно сделать вывод, что рассматриваемое предприятие имеет достаточно приемлемый уровень конкурентоспособности, по сравнению к кафе «Бон», но при этом уступает кафе «Чайкоф».

Таблица 12 – Оценка уровня конкурентоспособности ООО «Mitra Savdo»

Savdo»

Наименование фактора	Кафе Бибигон	Кафе Бон	Кафе Чайкоф
Угроза со стороны новых конкурентов	6	6	6
Возможность потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними;	9	10	6
Угроза появления товаров-заменителей;	3	3	3
Борьба с существующими конкурентами;	8	10	8
Возможность проведения торгов с поставщиками;	4	4	4
Итого	30	33	27

Перечислим факторы, которые определяют худшую конкурентоспособность для ООО «Mitra Savdo» по модели М.Портера:

– Темп роста рынка, замедляющийся, но растущий (относиться к новым конкурентам, т.к кафе Бибигон на рынке уже 27 лет держит марку, новым конкурентам сложно соперничать с предприятием, при этом кафе «Бон», так же как «Чайкоф» на рынке порядка 10 лет, на сегодня считаются достойными конкурентами).

– Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж (это говорит нам о том, что в кафе Бибигон за 27 лет сформировалась база постоянных клиентов порядка 50% от рынка, что благоприятно сказывается на конкурентоспособности, однако в кафе «Чайкоф» идет равномерное

распределение клиентов, как постоянных так и новых, что создает значительную угрозу для кафе «Бибигон»).

– Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой (кафе «Бибигон» в основном ориентируется на посетителей среднего класса, многие офисные работники приходят на обед, несмотря на то что кафе с недавнего времени позиционирует себя как ресторан, соответствующую целевую аудиторию еще не набрали, в то время как в кафе «Бон» и «Чайкоф» покупатель более платежеспособен).

– Есть неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара (к второстепенным характеристикам можно отнести редкие жалобы на уровень сервиса, на отсутствие какого либо продукта и т.д.).

– Угроза со стороны товаров – заменителей, может разрушить действующий бизнес компании, если продажи одних растут, то продажи других, так или иначе падают. Рецепт спасения от этой угрозы и прост, и сложен одновременно. Важно отслеживать тенденции и вовремя предложить потребителю модифицированный, а подчас и новый продукт. Так компания останется актуальной на рынке.

– Высокий уровень насыщенности рынка (относится к текущим конкурентам, очень высокий уровень конкуренции в сегменте общественного питания, компания должна обеспечивать взаимосвязь между предприятием и внешней средой, которая определяет наилучшие условия функционирования и развития, для поддержания конкурентоспособности на рынке).

Чаще всего модель М.Портера применяют совместно с другими методами и инструментами стратегического, маркетингового, финансового и экономического анализа компании мы воспользуемся, такими как:

- анализ сравнительных характеристик;
- SWOT анализ;
- расчет показателей финансовой устойчивости.

Проведем методом экспертных оценок, сравнительную характеристику, между основными конкурентами кафе «Бибигон», по ключевым для сегмента общественного питания, факторам (таблица 12).

Таблица 12 – Сравнительная характеристика основных конкурентов Кафе «Бибигон»

Параметр	Кафе «Бон»	Кафе «Чайкоф»	Кафе «Бибигон»
1. Качество продукции	5	4	5
2. Качество обслуживания	4	5	4
3. Цена	4	4	4
4. Реклама	4	5	4
5. Месторасположение	3	5	4
6. Привлекательный внешний вид (вывеска, фасад)	4	4	4
7. Интерьер ресторана	5	5	5
8. Ассортимент	5	5	5
Итого	34	37	35

По итогу сравнительной характеристики, стоит отметить, что Кафе «Бибигон», уступает своему конкуренту кафе «Чайкоф», по таким параметрам, как:

- качество обслуживания (менее квалифицированный персонал, кафе «Чайкоф» регулярно ведет работу с персоналом, чувствуется командный дух, у Кафе «Бибигон» наблюдается текучка кадров, работа с персоналом не эффективна);

- реклама (у Кафе «Бибигон» более слабая рекламно–информационная деятельность, не достаточная работа с социальными сетями);

- месторасположение (кафе «Чайкоф» расположен ближе к парку и офисным центам, что удобно для случайных посетителей).

Следует отметить, что конкурентоспособность предприятия определяют ее конкурентные преимущества, которые делятся на внешние и внутренние, рассмотрим влияние этих преимуществ на функционирование ООО «Mitra Savdo» посредством SWOT – анализа [36].

Таблица 13– SWOT – анализ ООО «Mitra Savdo»

<p style="text-align: center;">Сильные стороны (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Клиентам предоставляется услуга на высоком уровне; – Руководство обеспечивает систематическую и своевременную выплату высокой заработной платы; – Техническое обновление оборудования проводится регулярно; <ul style="list-style-type: none"> – Компания работает рентабельно; – Руководство осуществляет контроль над всеми процессами в компании; – Поддерживается командный дух компании; 	<p style="text-align: center;">Слабые стороны (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Не весь персонал имеет высокую квалификацию; <ul style="list-style-type: none"> – Высокие цены; – Высокая плата за аренду, из-за местоположения; <ul style="list-style-type: none"> – Плохая работа маркетингового отдела в организации. – не достаточное работа с персоналом.
<p style="text-align: center;">Возможности (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Уровень жизни населения; – Рост целевой аудитории; – Демографические условия; – Развитие технологических инноваций; – Тенденции в образе жизни; <ul style="list-style-type: none"> – 27 год работы на рынке. 	<ul style="list-style-type: none"> – Придерживаться сохранения конкурентоспособных положительных сторон. Удовлетворять появляющиеся потребности клиентов. – Внедрение новых маркетинговых подходов;
<p style="text-align: center;">Угрозы (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Уровень инфляции; <ul style="list-style-type: none"> – Рост цен; – Изменения в законодательстве относительно алкогольной продукции и табачных изделий; – Изменения в нормативных актах, требованиях к помещению и пр.; – Появления на рынке новых организаций. 	<ul style="list-style-type: none"> – Расширение списка предоставляемых услуг, т.е. введение развлекательных программ, всевозможных акций; – Внедрение новых конкурентных положительных сторон и поддержание прежних.

Таким образом, в результате проведенного SWOT–анализа были выявлены сильные стороны (в частности высокое качество предоставляемых услуг, своевременная выплата заработной платы сотрудникам и пр.) и слабые стороны. SWOT – анализ позволил увидеть, в каких направлениях нужно развиваться предприятию, а именно:

- внедрение новых мероприятий, для привлечения гостей;
- ценообразование
- изучение возможных посетителей

- создание новых продуктов
- прогнозирование.

Квалифицированная ценовая стратегия и дополнение меню помогут увеличить свою конкурентную планку, в отношении ближайших заведений общественного питания.

Внедрение новых маркетинговых подходов и активная работа с социальными сетями позволит привлечь больше целевой аудитории и потенциальных гостей в заведение.

Следует отметить, что данной организации очень важно расширяться, привлекая новых гостей в кафе. Поэтому необходимо предложить гостям меню, с наиболее приемлемыми ценами, ориентируясь на средний заработок клиентов.

Различного рода тренинги и повышение квалификации необходимы для персонала, для того чтобы повысить уровень сервиса, и подачу услуг, это одни из самых важных факторов в ресторанном бизнесе, которые дают значительную оценку конкурентоспособности предприятия.

Указанные слабые стороны ООО «Mitra Savdo» могут свидетельствовать о недостаточной конкурентоспособности организации и в условиях реализации угроз и способны негативно воздействовать на эффективность функционирования кафе «Бибигон». Соответственно, для предприятия крайне важно повышение его конкурентоспособности для успешного функционирования на рынке.

Финансовое положение компании в значительной степени определяется его конкурентоспособностью и потенциалом в деловом сотрудничестве и оценивается, в какой мере гарантированы финансовые и экономические интересы компании и ее бизнес – партнеров.

В таблице 14 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Mitra Savdo».

Таблица 14 – Экономические показатели деятельности ООО «Mitra Savdo»¹

Показатели	2022 г.	2021 г.	изменения (+;-)	
			абсолютные, млн.тыс. сум	относительные, %
Товарооборот, тыс.сум	101 630 000	83 200 000	+ 18 430 000	122,2
Валовый доход, сум	26830320	21964800	+4865520	122,2
Издержки обращения, сум	25 918 089	21 196 032	+4722057	122,3
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. сум. П	912 231	768 768	+143463	118,7
Рентабельность продаж, %	0,924	0,89	+0,034	103,8
Прочие расходы, сум	3882266	3178240	+704026	122,2
Чистая прибыль, сум	4904580,8	3602892,8	+1301688	136,1

По данным таблицы 14 выручка предприятия за 2022г составила 101 630 000 сум, это на 122,2 % больше чем в предыдущий год.

Валовый доход в отчетном году составил 26 830 320 сум, что превысило показатель предыдущего года так же на 122,2% или на 4 865 520 сум больше.

Самыми высокими темпами выросла чистая прибыль организации, в 2021 году она равнялась 3 602 892,8 сум, в 2022 году выросла на 136,1 % больше.

Рентабельность продаж также в плюсе на 2022 год на 103,8% по сравнению с 2021 годом.

По итогу, можно сделать вывод, что рассматриваемое предприятие является прибыльным и успешным в своей деятельности.

Долгосрочная стабильность компании – один из важнейших факторов, оценивающих ее финансовое положение. Она зависит от общей финансовой структуры предприятия, а также от его зависимости от инвесторов и

¹ Составлено автором на основании Приложений А,Б

кредиторов [37]. Для анализа используются различные методы, основанные на относительных показателях, которые приведены в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет показателей финансовой устойчивости [38]

Показатели	Расчет показателя	2021	2022	Рекомендуемое значение показателя
Коэффициент автономии(независимости)	$K_a = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы}}$	$K_a = \frac{37420120}{81785000} = 0.5$	$K_a = \frac{3821598775}{600000} = 0.5$	Более 0,5
Коэффициент заемного капитала()	$K_{зк} = \frac{\text{Сумма привлеченного заемного капитала}}{\text{Активы}}$	$K_{зк} = \frac{(81785000 + 26107818)}{81785000} = 1.3$	$K_{зк} = \frac{(75600000 + 22343160)}{75600000} = 1.3$	Менее 0,5
Мультипликатор собственного капитала	$M_{ск} = \frac{\text{Активы}}{\text{Собственный капитал}}$	$M_{ск} = \frac{81785000}{37420120} = 2.2$	$M_{ск} = \frac{75600000}{8215987} = 2$	–
Коэффициент финансовой зависимости	$K_{фз} = \frac{\text{Обязательства/Активы}}{\text{Д0 + КО - Зу + Дбп + Р} / \text{П}}$	$K_{фз} = \frac{(26107818 + 17461195 - 0 - 0 - 832349)}{81785000} = 0.5$	$K_{фз} = \frac{(22343160 + 15836720 - 0 - 0 - 607200)}{75600000} = 0.5$	Менее 0,7 означает потерю финансовой устойчивости
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	$K_{м/и} = \frac{\text{Оборотные активы/внеоборотные активы}}$	$K_{м/и} = \frac{36745999}{45039001} = 0.8$	$K_{м/и} = \frac{36879887}{38720113} = 0.9$	–
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$K_o = \frac{\text{Собственные оборотные средства/оборотные активы}}$	$K_o = \frac{(38215987 - 45039001)}{36745999} = -0.2$	$K_o = \frac{(37420120 - 38720113)}{36879887} = -0.03$	–
Коэффициент маневренности	$K_m = \frac{\text{Собственные оборотные}}{\text{Активы}}$	$K_m = \frac{(38215987 - 45039001)}{81785000}$	$K_m = \frac{(37420120 - 38720113)}{75600000}$	0,2–0,5 чем ближе

собственных оборотных средств	средства/Собственный капитал	38215987= 0.2	37420120= 0.03	значение показателя к верхней рекомендуемой границе, тем больше возможностей финансового маневрирования
-------------------------------	------------------------------	---------------	----------------	---

Коэффициент автономии за анализируемый период не изменился, стабильная цифра 0,5, возможно, что предприятие нуждается в заемном капитале, так как по показателям нормы, коэффициент должен быть более 0,5, это мы определим при расчете следующего коэффициента.

Коэффициент заемного капитала показывает, то что предприятие пользовалось заемным капиталом, т.к. по показателям норма – менее 0,5, у нашего предприятия цифра не изменилась за период–1,3.

Значение коэффициента маневренности собственных средств, говорит об степени финансового маневрирования предприятия. В нашем случае в 2021 году коэффициент равен 0,2, что говорит о нормальной степени маневрирования финансами, а в отчетном году коэффициент снизился до 0,03, что не является нормой.

Подводя итог, выполненные расчеты продемонстрировали, что ООО «Mitra Savdo» конкурентоспособно, но по некоторым позициям уступает кафе «Чайкоф».

Основные проблемы конкурентоспособности ООО «Mitra Savdo»:

- Высокая конкуренция на рынке общественного питания;
- Большая часть клиентов в кафе, постоянные, поэтому необходимо удерживать позиции по сохранению клиентской базы;
- Со стороны клиентов есть неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара;

- Качество сервиса;
- Слабая рекламно–информационная деятельность, не достаточная работа с социальными сетями;
- Месторасположение.

Также следует отметить, что в соответствии с выполненными расчетами ООО «Mitra Savdo» рентабельность продаж выросла в 2022 г. на 10,3% по сравнению с 2021 г., а коэффициент финансовой зависимости в свою очередь меньше нормы 0,5, что означает потерю финансовой устойчивости.

Фактором положительно характеризующим деятельность ООО «Mitra Savdo», является рост выручки предприятия на 12,2%.

Расчет показателей финансовой устойчивости, показал, что в ООО «Mitra Savdo» есть трудности с финансовой независимостью, компанию пользуется заемным капиталом, как правило, конкурентоспособность напрямую зависит от финансового состояния предприятия.

Соответственно, компания ООО «Mitra Savdo» конкурентоспособна, но по некоторым позициям уступает конкурентам, поэтому существует необходимость повысить свою конкурентоспособность.

2.3 Разработка стратегических направлений повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана

Ранее было выявлено, что основными проблемами конкурентоспособности ООО «Mitra Savdo» кафе Бибигон являются:

- Высокая конкуренция на рынке общественного питания;
- Большая часть клиентов в кафе, постоянные, поэтому необходимо удерживать позиции по сохранению клиентской базы;
- Со стороны клиентов есть неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара;
- Качество сервиса;
- Слабая рекламно – информационная деятельность, не достаточная работа с социальными сетями;
- Месторасположение.

На основании вышеуказанных проблем, можно сделать вывод о том, что кафе Бибигон является одним из представителей общественного питания Узбекистана, которые сталкиваются с конкуренцией на рынке. Это говорит о том, что и другие предприятия общественного питания в Узбекистане также могут столкнуться с подобными проблемами и вызовами конкуренции.

Поэтому, на основании проблем, выявленных в кафе Бибигон, можно сделать вывод, что все предприятия общественного питания в Узбекистане должны обращать внимание на такие важные факторы, как качество сервиса, работу с клиентской базой, рекламную деятельность и месторасположение. Только при соблюдении этих факторов предприятия смогут сохранять свою конкурентоспособность и успешно развиваться на рынке общественного питания.

На основе выявленных проблем функционирования ООО «Mitra Savdo», необходимо разработать направления для повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана.

Основными стратегическими направлениями являются:

1. Внедрение систем развития человеческого капитала;
2. Осуществление более активной рекламной – информационной деятельности;
3. Активное привлечение новых клиентов.

Для внедрения систем развития человеческого капитала предлагается

- повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников
- выработка и реализация корпоративных стандартов

В Узбекистане, сфера общественного питания, одна из сфер, в которой работает большое количество персонала и имеется текучка кадров. Чтобы обеспечить эффективную работу в ресторане, необходимо, чтобы персонал имел соответствующие умения и навыки в соответствии с установленными стандартами. С этой целью разрабатывается учебная программа, которая включает информацию о политике компании, должностные обязанности, правила поведения и традиции компании, а также пособия для каждой должности. В современное время часто применяются обучающие фильмы и видео – ролики по вопросам сервиса, обслуживания и этикета. Работодателю необходимо регулярно оценивать качество выполнения работы сотрудниками. Высокий уровень текучести кадров может негативно сказаться на прибыльности заведения.

В последнее время все большее число современных руководителей предприятий общественного питания, стали уделять вопросу формирования социально – психологического климата в коллективе, который бы способствовал сплоченности и повышению результативности труда в коллективе.

Содержание и направленность психологического климата определяет:

- степень вовлеченности каждого члена команды к совместной деятельности,

уровень его профессиональной и социальной активности, работоспособности. В условиях благоприятного психологического климата, наблюдается высокий уровень производительности труда и рабочей активности, так как окружающая атмосфера организации оказывает положительное влияние и стимулирует членов коллектива к максимальной отдаче сил, поисков новых подходов решения производственных задач. Противоположными характеристиками, можно описать коллектив, в котором неблагоприятный или даже нейтральный психологический климат.

Если рассматривать роль социально – психологического климата, в отношении членов коллектива друг к другу, то в коллективах, где климат с положительной направленностью, отношения сотрудников обозначены взаимной поддержкой, как в системе «работник – работнику», так и в «руководитель – работник» [39].

Для того чтобы улучшить социально – психологический климат в ООО «Mitra Savdo» рекомендуется не реже, чем 1 раз в полгода проводить тренинги для сплочения коллектива.

Для осуществления активной рекламно – информационной деятельности предлагается:

- грамотная разработка собственного сайта;
- создание комфортных условий для заказа еды онлайн доставкой;
- разместить наружную рекламу.

В кафе «Бибигон» нет собственного сайта, меню заведения можно посмотреть в социальных сетях, что удобно не всем посетителям, также в социальных сетях покупатель не может самостоятельно получить информацию о сфере деятельности компании, контактные данные и отзывы клиентов. Учитывая данный факт, для повышения конкурентоспособности, предлагаем реализовать проект по созданию веб-сайта.

Также для повышения конкурентоспособности предлагается разработать телеграмм бот, для более удобной работы с клиентами по онлайн

заказам, на данный момент в кафе онлайн доставку принимает оператор, который не всегда успевает ответить на все звонки.

При проведении анализов, была также выявлена проблема местоположения кафе, в сравнении со своими конкурентами, заведение находится территориально дальше от парков и офисных зданий. Для решения этой проблемы предлагается воспользоваться наружной рекламой, установив ее ближе к паркам. Предприятие понесет затраты на баннер и установку, но при этом привлечет внимание клиентов и будет всегда на виду.

Для активного привлечения клиентов предлагается:

- создание необходимого потребителям разнообразия меню: детское, правильное питание, экопродукты и т.д.

- внедрения программ лояльности;

- повышение качества продукции;

- повышение культуры обслуживания;

- развитие дополнительных услуг.

С целью активного привлечения клиентов, основные мероприятия должны быть ориентированы на активацию маркетинговой деятельности.

Необходимо использовать, определенные маркетинговые приемы, которые ориентированы на привлечение гостей в ресторан.

Особенный интерес при продвижении ООО «Mitra Savdo» следует уделить связям с общественностью (PR).

Основную задачу PR – компаний в ООО «Mitra Savdo» можно определить как содействие к увеличению интереса гостя к заведению, формирование доверия гостя, то есть развитие престижного имиджа в глазах общественности, оптимальной репутации и уважения к ресторану.

Первое, распространение информации о кафе. Главными, в данном пункте, являются проработки таких проблем организации кафе, как:

- ведение социальных сетей (instagram, facebook);

- время работы;

- возможности для проведения досуга клиента;

- описание местоположения кафе с указанием маршрута и телефона для заказа столиков;

- специализация кафе и др.

Как маркетинговый прием можно использовать презентации. Презентации проводятся по поводу новых позиций в меню, либо по причине, взятия какой либо награды заведением, на различных конкурсах. Главной целью презентации считается стимулировать общий интерес для посещения ресторана в ближайшее время.

О предстоящих событиях в ресторане следует информировать через социальные сети (instagram, facebook, telegram). На сегодняшний день ресторанный маркетинг в социальных сетях – это мощный инструмент для продвижения ресторанов и кафе, 45% посетителей ресторанов в России утверждают, что они впервые посетили ресторан из-за сообщения в социальных сетях. Маркетинг ресторана в социальных сетях – например, обмен популярными блюдами, ежедневными предложениями или даже предстоящими событиями – позволяет держать в уме ваше меню и ресторан, а также является отличным способом продвижения вашего бизнеса без явной рекламы.

Таким образом, улучшение маркетинговой деятельности предприятия позволит повысить устойчивость ООО «Mitra Savdo» в условиях конкуренции, работать согласно маркетинговой стратегии, соответствующей сложившейся ситуации и возможностям ресторана.

Подводя итог, для повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана следует:

- на предприятиях общественного питания внедрить систему внутреннего обучения сотрудников посредством учебных программ, просмотра учебных видео –роликов, тренингов для сплочения коллектива;

- более активно осуществлять рекламную деятельность: заниматься разработкой сайтов для организаций, дать упор на наружную рекламу в

городе, для комфорта онлайн заказов еды заняться разработкой онлайн ботов телеграмм;

– для привлечения клиентов, настроить работу маркетингового отдела: использовать определенные маркетинговые приемы, распространение информации о кафе в социальных сетях, презентации.

Указанные мероприятия должны поддерживать и улучшать уровень конкурентоспособности предприятий общественного питания в Узбекистане. Кроме того, чтобы предприятия, на примере ООО «Mitra Savdo», с уже имеющимся статусом на рынке, не утратили свою конкурентоспособность необходимо научиться приспосабливаться к изменяющимся условиям конкуренции на рынке и грамотно оценивать уровень своего потенциала.

Предложенные стратегические направления, непременно улучшат конкурентоспособность предприятий общественного питания в Узбекистане, что позитивно отразится на показателях экономической эффективности каждого отдельно взятого предприятия [40].

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Ахтемов Рулан Абдуллаевич

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 Экономика
Уровень образования	бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i> – <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> – <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комплексный подход 2. Социальная отчётность 3. Отчётность по КСО в его комплексном варианте следует рассматривать как прогрессивную форму стратегического менеджмента и корпоративной культуры. 4. Комплексное освещение корпоративной социальной ответственности 5. Устав предприятия
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Главным приоритетом в области охраны труда в ООО «Mitra savdo» является сохранение жизни и здоровья работников. 2. Задействованы специалисты по контролю качества, технологи четко следят за нормами выхода блюд продукции, разрабатывают и вносят коррективы в рецептуру кондитерского изделия, изучают тенденции на рынке общепита, предлагают новый ассортимент блюд с целью повышения спроса и обязательным пунктом контролируют соблюдение санитарных норм 3. Для сотрудников предусмотрена ежегодная индексация заработной платы. 4. В компании наиболее перспективных специалистов выдвигают на повышение в должности. 5. Система нематериального стимулирования включает в себя организацию корпоративных мероприятий, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы в офисе и многое другое.
--	--

<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>1. Внутренние стейкхолдеры (инвесторы, работники компании). Формирование внутри предприятия социально-ответственного поведения, которое связано с необходимостью создания социально-ответственной команды.</p> <p>2. Внешние стейкхолдеры (члены семей сотрудников, природоохранные организации, органы власти). Разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами.</p>
<p>2. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>При реализации программ КСО, компания получает существенный эффект от работы (максимизация прибыли в рамках закона, увеличение количества клиентов и потребителей, улучшение условий труда сотрудников).</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Ахтемов Р.А.		

3 Корпоративная социальная ответственность

Общие сведения.

На сегодняшний момент в ООО «Mitra savdo» кафе Бибигон трудятся свыше 60 человек. Социальная ответственность является одной из самых главных составляющих деятельности ООО «Mitra savdo».

Приоритетным направлением социальной ответственности организации является забота о собственных сотрудниках. Главной задачей является обеспечение безопасных и максимально комфортных условий труда, создание благоприятных условий для профессионального и личностного роста, обеспечение достойного уровня жизни при выходе на пенсию. В рамках повышения профессионального уровня подготовки организацией ежегодно тратится около 1 млн. сум. на различное обучение сотрудников организацией. Специфика подготовки и повышения квалификации кадров ООО «Mitra savdo». направлена на обучение специалистов и рабочих, занятых непосредственно производством оборудования. Обучение специалистов организации производится по следующим основным направлениям:

1. Повышение квалификации для поваров и барменов;
2. Обучение сервису и продажам для официантов;
3. Управление и финансы хозяйственной деятельности.

Основная масса денежных средств, запланированных в бюджете организации на подготовку, приходится на курсы целевого назначения.

Социальная политика ООО «Mitra savdo».

Основными составляющими социальной политики ООО «Mitra savdo» являются:

– Добровольное медицинское страхование работников; корпоративная поддержка работников, нуждающихся в улучшении жилищных условий;

- Материальная помощь работникам при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск;
- Полная или частичная компенсация работникам и членам их семей стоимости путёвок в санатории, профилактории и другие санаторно–курортные учреждения;
- Полная или частичная компенсация стоимости путевок на отдых и оздоровление детей работников;
- Единовременное пособие одному из родителей при рождении ребёнка; ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребёнком до достижения им трехлетнего возраста.

Среди общего перечня социальных гарантий размер заработной платы имеет решающее значение, поскольку её рост является важным фактором при решении многих социальных проблем и мотивацией к высокой производительности труда. Для работников организации предусмотрена индексация заработной платы в зависимости от роста потребительских цен, а также в соответствии с ростом производительности труда.

Благотворительность – одно из приоритетных направлений социальной политики ООО «Mitra savdo».

На протяжении нескольких лет организацией оказывается адресная помощь детским домам, с целью создания благоприятных условий для образования и развития детей-сирот и детей с ограниченными возможностями здоровья. Кроме того оказывается разовая помощь другим детским домам, различным благотворительным фондам и общественным организациям из различных регионов страны.

ООО «Mitra savdo» стремится оказывать поддержку как детям, которые в силу неблагоприятных семейных условий или по состоянию здоровья оказались в худших условиях, чем их сверстники, так и ветеранам войны, пенсионерам, которые нуждаются в помощи.

При формировании программы благотворительности ООО «Mitra savdo» руководствуется следующими принципами:

– Приоритетная помощь территориям производственного присутствия организации;

– Адресное оказание финансовой помощи на долгосрочной основе;

– Коллегиальное (Правление организации) принятие решения об оказании финансовой помощи;

– Контроль за расходом средств и финансовая отчетность;

– Приоритетные направления благотворительной политики организации:

– Помощь детям, нуждающимся в специализированном лечении, реабилитации, детям с ограниченными возможностями здоровья. Оснащение необходимым оборудованием, медикаментами;

– Социальная поддержка детских домов на территориях производственной деятельности организации;

– Финансовая помощь городским и поселковым администрациям на территориях производственной деятельности организации;

– Социальная поддержка ветеранов ВОВ, ветеранов-связистов.

Участие в праздничных мероприятиях, посвящённых Дню Победы и пр.

Далее перейдём к анализу эффективности программы корпоративной социальной ответственности (далее КСО) о которой говорилось выше.

Анализ существующей КСО будет производиться по следующим этапам:

1. Определение стейкхолдеров организации;

2. Определение структуры программ КСО;

3. Определение затрат на программы КСО;

4. Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

1. Определение стейкхолдеров кафе «Бибигон»

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Таблица 16 – Основные стейкхолдеры организации

<u>Прямые стейкхолдеры</u>	<u>Косвенные стейкхолдеры</u>
Сотрудники	Население
Потребители	Конкуренты
Поставщики	Органы местной власти
Партнеры	Благотворительные организации
	Учредители

Сотрудники являются прямыми стейкхолдерами, так как организация оказывает на них прямое влияние: оплата труда, карьерный рост, график работы и т.д. .Так же организация предоставляет все необходимые услуги, для удовлетворения потребностей потребителя: качественную продукцию и услуги, выгодные акции и предложение, проведение различного рода мероприятий как развлекательных, так и благотворительных . Что касается поставщиков и партнеров, то на них так же организация оказывает прямое влияние, ведь от рентабельной деятельности организации зависит доход, как поставщиков, так и партнеров: своевременная оплата, регулярные поставки, продуктивное и долгосрочное сотрудничество.

Перейдем к косвенным стейкхолдерам. Местные органы власти заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона. Среди населения региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей. Также сюда относятся и детские дома, школы и детские сады (проведение праздников, получение материальной помощи), благотворительные организации (проведение компанией различных благотворительных акций, праздников и пр.). Учредители компании принимают решения, связанные с выбором стратегии ведения бизнес отрасли, согласовывают бюджет на продвижение и развитие товара, и влияют на прибыль компании.

2. Структура программы КСО организации:

Таблица 17 — Структура программы КСО организации

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1.Пожертвование в фонд слабовидящим пенсионерам	Благотворительные пожертвования	Благотворительные организации	Ежемесячно	Благотворительность
2.Воскресная развлекательная программа для детей инвалидов	Благотворительные пожертвования	Благотворительные организации, население	Ежегодно	Благотворительность
3.Обучение персонала	Социально ответственное мероприятие	Сотрудники	2023	Повышение качества предоставляемых услуг
4.Проведение акций, скидок и призов	Социально-значимый маркетинг	Потребители, население	2023	Привлечение потребителей
5.Подарки и посещение ветеранов в День Победы	Корпоративное волонтерство	Население	Ежегодно	Волонтерство
6.Посадка деревьев на определенной территории г.Ташкента	Социальные инвестиции	Население, местные органы власти	Ежегодно	Соц.проект, направленные на улучшение экологии
7.Медицинский осмотр(мед. книжка)	Социально-ответственное мероприятие	Сотрудники	Раз в пол года	Необходимость для сотрудников общепита
8.Выездные корпоративы для сотрудников	Социально-ответственное мероприятие	Сотрудники	Два раза в год	Укрепляет моральный дух в коллективе и придает сплоченность.

В целом программа социальной ответственности больше направлена в сторону благотворительных акции, так же организация принимает активное участие в общественной жизни населения, все это положительно влияет на производительность организации, и уделяет должное внимание сотрудникам.

1. Определение затрат на программы КСО

Таблица 18 — Затраты на социальные мероприятия организации за 2023 г.

№	Мероприятие	ед.изм	Стоимость	Стоимость реализации на планируемый период
Внешние мероприятия				
1	Пожертвования в фонд слабовидящим пенсионерам	тыс.сум	30000	100000
2	Воскресная развлекательная программа для детей инвалидов	тыс.сум	100000	100000
3	Проведение акций, скидок и призов	тыс.сум	20 000	50000
4	Подарки и посещение ветеранов в День Победы	тыс.сум	100000	100000
5	Посадка деревьев на определенной территории г.Ташкента	тыс.сум	30000	30000
			Итого:	380 000
Внутренние мероприятия				
1	Обучение персонала	тыс.сум	200000	200000
2	Медицинский осмотр	тыс.сум	50000	50000
3	Выездные корпоративы для сотрудников	тыс.сум	40000	200000
			Итого:	450000
			Общий итог:	730 000

4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании;

2. Для компании более значимыми являются внешняя КСО;

3. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения.

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу компании).

5. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить проведение психологических тренингов, тренингов на сплочение сотрудников организации и курсов совершенствования полученных знаний, использование акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение.

6. Также организации стоит разработать внутренние нормативные документы и регламенты, определяющие социальную ответственность перед своими работниками. И в последующем разместить материалы на официальном сайте, после его разработки. Это будет популяризировать компанию как социально ответственную.

Любая компания существует в обществе. Она оказывает влияние на общество через производство товаров и услуг, экологического, экономического воздействия. Корпоративная социальная ответственность позволяет компаниям делать индивидуальный выбор программ, отражающий цели и видение компании. Разработка программы КСО позволит компаниям ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и решая их.

Заключение

На рынке соперничают независимые экономические субъекты за ограниченные ресурсы, что и составляет конкуренцию. Это процесс взаимодействия и борьбы между предприятиями на рынке, которые стремятся продать свои продукты, учитывая потребности потенциальных покупателей.

В экономике существуют микросреда и макросреда для предприятий. Важной составляющей микросреды являются конкуренты, и без их учета и изучения невозможно разработать эффективную стратегию и тактику функционирования на рынке.

Конкурирующие предприятия вызывают на рынке конкурентную борьбу. С экономической точки зрения, конкуренция представляет собой процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между производителями и поставщиками для реализации продукции, а также между отдельными производителями или поставщиками товаров и/или услуг за наилучшие условия производства.

Оценка конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана, была проведена на примере ООО «Mitra Savdo» кафе Бибигон.

Анализируемое в данной работе ООО «Mitra Savdo» кафе Бибигон был основан в 1995 году. Это заведение располагается в центре города Ташкент. Это кафе предлагает широкий выбор блюд и напитков и ориентировано на клиентов со средним уровнем дохода.

Для оценки конкурентоспособности был использован метод сравнения данного предприятия с лидерами в аналогичном сегменте рынка – кафе «Чайкоф», кафе «Бон» с помощью модели пяти сил Портера, используя при этом дополнительные экономические инструменты такие, как анализ сравнительных характеристик, SWOT анализ, расчет показателей финансовой устойчивости.

Выполненные расчеты продемонстрировали, что хотя в целом ООО «Mitra Savdo» не является финансово устойчивым предприятием, показатели выручки и рентабельности продаж имеют положительную динамику, а финансовая устойчивость имеет прямое влияние на конкурентоспособность предприятия.

Выполненная оценка показала, что ООО «Mitra Savdo» конкурентоспособно по сравнению с кафе «Бон», но при этом уступает по баллам кафе «Чайков». Согласно оценке, были выявлены следующие слабые стороны: высокая конкуренция на рынке общественного питания, большая часть клиентов в кафе, постоянные, поэтому необходимо удерживать позиции по сохранению клиентской базы, со стороны клиентов есть неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара, местоположение, уровень сервиса.

По итогу выполненной оценки конкурентоспособности ООО «Mitra Savdo» кафе Бибигон, были предложены стратегические направления для повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания Узбекистана: на предприятиях общественного питания необходимо внедрить систему внутреннего обучения сотрудников посредством учебных программ, просмотра учебных видео –роликов, тренингов для сплочения коллектива; более активно осуществлять рекламную деятельность: заниматься разработкой сайтов для организаций, дать упор на наружную рекламу в городе, для комфорта онлайн заказов еды заняться разработкой онлайн ботов телеграмм; для привлечения клиентов, настроить работу маркетингового отдела: использовать определенные маркетинговые приемы, распространение информации о кафе в социальных сетях, презентации.

Указанные мероприятия должны поддерживать и улучшать уровень конкурентоспособности предприятий общественного питания в Узбекистане, кроме того должны привести к финансовой независимости предприятий.

Предложенные стратегические направления, непременно улучшат конкурентоспособность предприятий общественного питания в Узбекистане,

что позитивно отразится на показателях экономической эффективности каждого отдельно взятого предприятия.

Список использованных источников

1. Организация производства и логистика предприятий индустрии питания и ресторанного бизнеса: учеб. пособие / Н.С. Родионова, Я.П. Домбровская, А.А. Дерканосова, Е.В. Белокурова; Воронеж. гос. ун-т инж. технол. 2-е издание, - перераб. и доп. Воронеж: ВГУИТ, 2021. 119 с.
2. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. 2-е изд., пере-раб. и доп.– М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 295 с2017.–295
3. Круглик В.М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Учебное пособие.–М.:НИЦ ИНФРА–М; Минск: Новое знание, 2013.–285 с.
4. Мусальников, Д.А. Конкурентоспособность предприятия. факторы, пути повышения конкурентоспособности / Д.А. Мусальников // Вопросы науки и образования. – 2019. – № 1 (43). – С. 4–8.
5. Качество и культура торгового обслуживания в контексте влияния на конкурентоспособность в розничной торговле/ Депутатова Е.Ю, Зверева А.О, Ильяшенко С.Б/Изд. «Дашков и Ко»/Москва 2021.–182 с.
6. Портер М.Э Конкурентное преимущество. М.:Альпина Бизнес Букс, 2012.– 304с.
7. Жданова, Е.С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий / Е.С. Жданова // Часописекономічних реформ. – 2018. – № 1 (29). – С. 44–49.
8. Юсупова, Т.А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия / Т.А. Юсупова, А.Т, Мадаева, А.А. Халидова // ФГУ Science. – 2020. – № 4 (20). – С. 196-202.
9. Логинов, Р.К. Повышение конкурентоспособности предприятия, как фактор повышения экономической безопасности предприятия / Р.К. Логинов // Экономика и социум. – 2019. – № 3 (58). – С. 267-270.

10. Шамина, Л.К. Управление конкурентоспособностью предприятия в современных условиях / Л.К. Шамина, В.В. Зуев // Современные проблемы 80 инновационной экономики. – 2019. – № 6. – С. 145-150.
11. Газиева, Л.Р. Конкурентоспособность предприятия / Л. Р. Газиева, А. В. Хагаева, Л. Р. Темирсултанова // ФГУ Science. – 2020. – № 4 (20). – С. 49–55.
12. Григорь, Н.Н. Управление конкурентоспособностью предприятий малого и среднего бизнеса: региональный аспект / Н.Н. Григорь // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2 (127). – С. 587–590.
13. Лифиц, И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: учеб. пособие/ И.М. Лифиц. – Москва: Юрайт, 2019. – 392 с. – ISBN: 978-5-534-07330-0.
14. Слепенко Е.Д., Слепенко Е.А. Методические подходы к оценке конкурентоспособности коммерческих организаций // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. – Т. 1. – С. 166–174.
15. Ильясова, М.К. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / М. К. Ильясова, У. Ф. Исмаилов // 77 Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2020. – № 3 (69). – С. 88–92.
16. Бойченко П.А., Ву Х.Ш. Особенности применения SWOT– и PEST–анализов деятельности хозяйственного предприятия // В сборнике Цифровое будущее инновационной экономики России. Межвузовский сборник научных трудов результатов И совместных исследовательских проектов. Москва, 2018. – С. 52–56
17. Дюков, Д.Д. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия / Д.Д. Дюков // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – 2018. – № 4 (24). – С. 5-13.
18. Рязанцева В.С., Пушкаренко Н.В., Харсеева Е.С. Модель SWOT–анализа для оценки конкурентоспособности организации // Инновационные

технологии в машиностроении, образовании и экономике.–2017.–Т.12.–№ 4–5(6).–С.61–64.

19. Шарян Э.Г. Обеспечение конкурентоспособности предприятия / Э.Г. Шарян // Образование. Наука. Научные кадры. – 2019. – № 4. – С. 156-157.

20. Соловьев, Б.А. Основы теории и практики маркетинга [Текст]– М.:МИНХ им Г.В.Плеханова, 2015.– с.325

21. «Татьяна Мазанкова: Методы и инструменты государственного регулирования рынка услуг общественного питания»//Казань/2017, ISBN: 978-5-00118-002-9

22. Базилевич, С.В. Управление конкурентоспособностью предприятия / С.В. Базилевич, Е.Д. Липкина, М.В. Малыгина // ЦИТИСЭ. – 2021. – № 2 (28). – С. 473-489.

23. Государственное учреждение «Национальный правовой информационный центр Адолат» при Министерстве юстиции Республики Узбекистан/ Электронный ресурс URL: <https://lex.uz/docs/702557> – вход свободный(дата обращения 12.03.2023)

24. Информационно– поисковые и экспертные системы «Все законодательство Узбекистана»/ Электронный ресурс URL: https://nrm.uz/products?folder=179701_obshchestvennoe_pitanie&products=1_vse_zakonodatelstvo_uzbekistana – вход свободный(дата обращения 12.03.2023)

25. Дюков, Д.Д. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия / Д.Д. Дюков // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – 2018. – № 4 (24). – С. 5-13.

26. Шарян Э.Г. Обеспечение конкурентоспособности предприятия / Э.Г. Шарян // Образование. Наука. Научные кадры. – 2019. – № 4. – С. 156-157.

27. Государственное учреждение «Национальный правовой информационный центр Адолат» при Министерстве юстиции Республики Узбекистан/ Электронный ресурс URL: <https://lex.uz/docs/1931450> – вход свободный(дата обращения 12.03.2023)

28. Агентство статистики при президенте Республики Узбекистан/ Электронный ресурс URL: <https://stat.uz/ru/press-tsentr/novosti-goskomstata/36282-sanoatda-kichik-tadbirkorlikning-asosiy-ko-rsatkichlari-5> – вход свободный(дата обращения 12.03.2023)
29. Гусарова О.М. Инвестиции как фактор регионального развития // Фундаментальные исследования. – 2015. –№ 2–10. – С. 2194–2199
30. Антонов, Г.Д.. Управление конкурентоспособностью организации / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, – 2019. – 347 с. – ISBN 978-5-16-014377-4.
31. Государственный налоговый комитет Республики Узбекистан/Электронный ресурс URL: <https://soliq.uz/storage/files/January2021/2c91809476f71e95017701437c5e0003.pdf> – вход свободный(дата обращения 16.03.2023)
32. Антонов, Г.Д.. Управление конкурентоспособностью организации / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, – 2019. – 347 с. – ISBN 978-5-16-014377-4.
33. Соловьев, Б.А. Основы теории и практики маркетинга–М.:МИНХ им. Г.В.Плеханова, 2015.–с.325
34. Рождественская, Л. Н. Гостеприимство и сервис в индустрии питания : учебное пособие : [16+] / Л. Н. Рождественская, С. И. Гравчева, Л. Е. Чередниченко ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2017. – 179 с.
35. Антонов, Г.Д.. Управление конкурентоспособностью организации / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, – 2019. – 347 с. – ISBN 978-5-16-014377-4.
36. Любушин Н.П. Экономический анализ: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080109 «Бухгалтерский учет анализ и аудит» и 080105 «Финансы и кредит» / Н.П.Любушин.–2–е изд.,перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017.–423с.

37. Титова Н.А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли: учеб. пособие / Н.А.Титова, В.В.Кочева. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2013. 100 с.
38. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2017. - 799 с. (Серия «Magister»).
39. Фомин, В.И. Графо-аналитический подход к оценке конкурентоспособности компании на основе оценки конкурентоспособности ее продукции / В.И. Фомин, Р.Е. Шепелев // Инновации. – 2018. – № 12 (242). – С. 93–97.
40. Григорь, Н.Н. Управление конкурентоспособностью предприятий малого и среднего бизнеса: региональный аспект / Н.Н. Григорь // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2 (127). – С. 587–590.

Приложение А (обязательное)

Бухгалтерский баланс

Приложение № 1
к Приказу Министерства
финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н

(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс

	на 31.12	20 22	г.	Коды
			Форма по ОКУД	0710001
			Дата (число, месяц, год)	31 12 16
Организация	ООО Mitra savdo		по ОКПО	71300322
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	123425642
Вид экономической деятельности	Оказание услуг в сфере ОбщеПит.		по ОКВЭД	55.30
Организационно–правовая форма/форма собственности				
Общество с Ограниченной Ответственностью/смешанная			по ОКОПФ/ОКФС	50102 16
Единица измерения: тыс. сум. (млн. сум)			по ОКЕИ	384 (385)
Местонахождение (адрес)	г. Ташкент, ул.Академика Гулямова–38.			

Пояснения	Наименование показателя ²	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 22 г. ³	20 21 г. ⁴	20 20 г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	1512	2453	739
	Результаты исследований и разработок	–	–	–
	Нематериальные поисковые активы	–	–	–
	Материальные поисковые активы	–	–	–
	Основные средства	37 172 520	42 132 098	36 956 034
	Доходные вложения в материальные ценности	–	–	–
	Финансовые вложения	551 880	556 140	403 585
	Отложенные налоговые активы	151	81	95
	Прочие внеоборотные активы	994 050	2 348 229	856 250
	Итого по разделу I	38 720 113	45 039	38 216

			001	703
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	28 752 887	27 659 687	27 127 600
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	68 040	81 785	73 960
	Дебиторская задолженность	6 161 400	5 569 558	5 936 667
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	204 120	147 213	133 128
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1 663 200	3 246 864	2 440 680
	Прочие оборотные активы	30 240	40 892	31 262
	Итого по разделу II	36 879 887	36 745 999	35 743 297
	БАЛАНС	75 600 000	81 785 000	73 960 000
Пояснения 1	Наименование показателя 2	На _____	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 г.3	20 г.4	20 г.5
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	26 850 000	26 850 000	26 850 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(-) 7	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	3 280 000	3 280 000	3 280 000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	7 290 120	8 085 987	7 560 248
	Итого по разделу III	37 420 120	38 215 987	37 690 248
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	21 552 800	25 228 118	20 598 234
	Отложенные налоговые обязательства	790 360	879 700	623 761
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	22 343 160	26 107 818	21 221 995
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	6 072 000	3 146 499	5 960 854
	Кредиторская задолженность	8 470 600	12 527 321	7 582 236
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Оценочные обязательства	607 200	832 349	542 302
	Прочие обязательства	686 920	955 026	962 365
	Итого по разделу V	15 836 720	17 461 195	15 047 757

БАЛАНС	75 600 000	81 785 000	73 960 000
---------------	------------	------------	---------------

Руководитель Ким М.Л.
 (подпись) (расшифровка подписи)

14 " мая 20 23 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417–ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение Б (обязательное)

Отчет о финансовых результатах

(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2015 № 57н)

Отчет о финансовых результатах

	за 31.12	20__22г.	
			Форма по ОКУД
			Дата (число, месяц, год)
Организация	ООО Mitra savdo		по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН
Вид экономической деятельности	Оказание услуг в сфере ОбщеПит		по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности			
Общество с Ограниченной Ответственностью/смешанная			по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. сум (млн. сум)			по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	16
71300322		
123425642		
55.30		
50102	16	
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За 31.12	
		20 22 г. ³	20 21 г. ⁴
	Выручка ⁵	101 630 000	83 200 000
	Себестоимость продаж	(74 799 680)	(61 235 200)
	Валовая прибыль (убыток)	26 830 320	21 964 800
	Коммерческие расходы	(25 918 089)	(21 196 032)
	Управленческие расходы	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	912 231	768 768
	Доходы от участия в других организациях	1 237	832
	Проценты к получению	22 140	23 296
	Проценты к уплате	(1 560 000)	(1 472 640)
	Прочие доходы	10 213 115	8 361 600
	Прочие расходы	(3 882 266)	(3 178 240)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	6 130 726	4 503 616
	Текущий налог на прибыль	(1 226 145,2)	(900 723,2)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	4 904 580,8	3 602 892,8

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За 31.12	
		20 22 г. ³	20 21 г. ⁴

	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	–	–
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	–	–
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	–	–
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	–	–
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	–	–

Руководитель Ким М.Л.
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 14 ” мая 20 23 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417–ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности незначителен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение В

(обязательное)

Организационная структура предприятия



Приложение Г

(справочное)

Контрольный лист методики «4Р»

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	В	С
Товар, услуга (Product): 1 надежность; 2 срок службы; 3 ремонтпригодность; 4 технический уровень; 5 престиж торговой марки; 6 стиль; 7 уровень ремонтного обслуживания; 8 гарантийное обслуживание; 9 уникальность дополнительных услуг; 10 многовариативность набора изделий и услуг; 11 широта ассортимента.				
Цена (Price): 1 отпускная; 2 розничная; 3 скидки с цены (за что?); 4 условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (Place): 1 стратегия сбыта; 2 вид распределения продукта; 3 число дилеров; 4 число дистрибьютеров; 5 степень охвата рынка; 6 регион сбыта				
Продвижение на рынке (Promotion): 1. формы рекламы; 2 где размещается				

реклама; 3 бюджет рекламы; 4 частота появления рекламы; 5 участие в выставках; 6 упоминание в СМИ; 7 комиссионные.				
--	--	--	--	--

Приложение Д

(справочное)

Основные нормативные и программные документы по общественному питанию, в Республике Узбекистан за последнее десятилетие

- Постановление Президента Республики Узбекистан от 25.08.2021 г. N ПП–5232 "О дополнительных мерах по поддержке сфер общественного питания и туризма"
- Положение о порядке работы сезонных кафе предприятий общественного питания (Приложение N 4 к Постановлению КМ РУз от 03.08.2021 г. N 485)
- Санитарно–гигиенические требования для предприятий общественного питания (СанПиН РУз N 0309–14) (Утверждены Главным государственным санитарным врачом 09.03.2014 г.)
- Гигиенические требования к безопасности пищевой продукции (СанПиН РУз N 0283–10) (Утверждены Главным государственным санитарным врачом РУз 05.02.2010 г.)