

Негосударственное (частное) образовательное учреждение
высшего образования
«ТОМСКИЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА»

Гуманитарный факультет

Кафедра _____

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

по дисциплине «Управление персоналом»

на тему «Формирование конкурентного преимущества организации»

ДИСТ-ОБУЧЕНИЕ.РФ
+7 (499) 403-1034
1006272@MAIL.RU

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ.....	7
1.1. Понятие конкурентной стратегии компании и факторы, влияющие на её формирование.....	7
1.2. Методы оценки конкурентоспособности организации общественного питания	10
1.3. Особенности разработки конкурентной стратегии на предприятиях общественного питания	12
2. АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ Г. ЕКАТЕРИНБУРГ	16
2.1. Характеристика рынка общественного питания г. Екатеринбург	16
2.2. Организационная структура и функции управления предприятием общественного питания г. Екатеринбург.....	19
2.3. Оценка спроса и предложения ресторана	25
2.4. Анализ конкурентоспособности ресторана	35
3. РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	41
3.1. Описание основных конкурентных стратегий.....	41
3.2. Оценка экономической эффективности конкурентной стратегии	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	52
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	56

ВВЕДЕНИЕ

Современная ситуация на рынке обусловлена значительными преобразованиями, которые происходят в очень короткие сроки.

Напряженная международная обстановка, связанная с санкционными ограничениями, сильной волатильностью валюты и спадом цен на нефть привела к тому, что во всех секторах рынка возникла напряженная ситуация, приведшая к кризисному состоянию.

В таких условиях многие компании оказались в положении, когда один рыночный импульс запустил инерционный процесс, ведущий ко все большему ухудшению положения предприятия с последующим его банкротством.

Причиной такой нестабильности является тот факт, что большинство компаний не предполагали возможности подобного развития событий, выстраивая свою деятельность на основе краткосрочного планирования. Сегодняшняя ситуация демонстрирует, что такая политика компаний более невозможна.

Действительно положительный эффект, способствующий выходу из кризиса и дальнейшему восстановлению рынка, состоит в переключении компаний на стратегическое планирование.

Постановка точных долгосрочных целей с разработкой плана оперативных действий должна способствовать росту и устойчивому развитию компании.

Однако запуск стратегического планирования для компании является трудоемким и затратным процессом. Акцент на гибкости хозяйственной деятельности значительно усложняет процесс в сравнении с простым долгосрочным планированием. Вследствие чего возникает вопрос о необходимости разработки плана постепенного перехода компании на эффективное стратегическое планирование.

Тема данной курсовой работы «Формирование конкурентного преимущества организации» весьма актуальна, так как только конкурентоспособная фирма может результативно работать в рыночной

экономике.

Актуальность выбранной темы, посвящённой вопросам конкурентоспособности, обосновывается потребностью своевременного и успешного использования инструментов конкурентоспособности, а также управления ими в современных компаниях.

В понятие конкурентоспособность предприятия вкладывают ее способность выпускать конкурентоспособную на определенном рынке продукцию, ее преимущества по отношению к другим компаниям определенной отрасли внутри государства или за его пределами.

Конкурентоспособность в масштабе страны означает эффективную интеграцию в мировое хозяйство, функционирование на должном уровне всех его структур для обеспечения высокого качества жизни граждан и суверенитета.

Повышение уровня конкурентоспособности предприятия – залог повышения уровня конкурентоспособности страны.

В условиях крайней экономической нестабильности на рынке, обусловленной как внешними, так и внутренними геополитическими факторами, для крупных и малых предприятий остро встает проблема сохранения своей ниши на рынке.

Анализ факторов конкурентоспособности весьма актуален на сегодняшний день, как для развития производства, так и для отдельного предпринимателя.

Цель курсовой работы – разработать стратегию повышения уровня конкурентоспособности предприятия на примере предприятия общественного питания.

Для достижения поставленной цели в курсовой работе были поставлены следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические основы формирования конкурентной стратегии компании;
2. определить понятия конкурентной стратегии и конкурентоспособности компании;
3. выявить основные особенности конкурентной стратегии

предприятия общественного питания;

4. провести анализ деятельности ресторана «Труффальдино»;
5. осуществить стратегический анализ деятельности ресторана «Труффальдино»;
6. провести конкурентный анализ ресторана «Труффальдино»;
7. разработать конкурентную стратегию ресторана «Труффальдино»;
8. рассчитать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объект курсовой работы – ресторан «Труффальдино».

Предмет исследования – стратегия ресторана «Труффальдино», направленная на повышение уровня конкурентоспособности данной компании.

Информационной и методологической основой исследования послужили прикладные и фундаментальные разработки зарубежных и отечественных ученых в области теории управления, теории организации, менеджмента, маркетинга, стратегического менеджмента, корпоративного управления.

Также использовались статьи из научных сборников и периодической печати по исследуемой проблематике.

Методологией исследования являются работы иностранных и российских авторов таких как Портера М., Глухова А. В., Герасенко В.П., Захарова А. Н., Чайниковой Л.Н., Юданова А., Фатхутдинова Р.А., Мокроносова А. Г. и других, а также нормативно-законодательная база и публикации в научных журналах.

Практическая значимость курсовой работы определяется прикладным характером исследования, направленным на обобщение данных анализа конкурентоспособности ресторана «Труффальдино» и разработку стратегии по её совершенствованию.

Результаты, полученные в ходе выполнения курсовой работы, могут быть использованы на практике в целях повышения уровня конкурентоспособности ресторана «Труффальдино».

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, составляющих основную часть, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, поставлены основные цели и задачи курсовой работы.

В первой главе изучены теоретические основы конкурентной стратегии предприятия, изучены особенности конкурентной стратегии предприятия общественного питания.

Во второй главе проведен анализ деятельности ресторана «Труффальдино», а также оценка конкурентной позиции.

В третьей главе разработана и представлена конкурентная стратегия ресторана «Труффальдино», а также рассчитана ее экономическая эффективность.

В заключении подведены итоги настоящего исследования.

ДИСТ-ОБУЧЕНИЕ.РФ
+7 (499) 403-1034
1006272@MAIL.RU

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

1.1. Понятие конкурентной стратегии компании и факторы, влияющие на её формирование

Активные изменения рынка, которые проявляются не только в геополитике и флуктуации валютных котировок, но и в сужении ряда финансовых секторов, приводят к необходимости гибкого реагирования предприятия на происходящие изменения.

В силу уникальности своего поведения и обстоятельств, в которых работает компания, для каждого предприятия разрабатывается своя стратегия.

Однако, при этом, существует общая база принципов, которые лежат в основе стратегического планирования и которые необходимо знать для построения эффективного процесса управления [24, с. 224].

Одним из таких принципов выступает подход, в рамках которого стоит понимать термин «стратегическое управление» – это принцип управления компанией, опирающийся на человеческий потенциал, с ориентацией производственной деятельности на запросы потребителей, осуществляя гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, реагируя на внешние факторы воздействия, что способствует приобретению дополнительных конкурентных преимуществ, способствующих не только выживанию компании, но и ее долгосрочному развитию [23, с. 187].

В соответствии с данным определением можно обнаружить, что стратегическое управление изначально подразумевает усиление компании в конкурентной борьбе.

На сегодняшний день для большинства предприятий, не осуществляющих стратегического управления, свойственно следующее поведение:

1. Во-первых, компании не предполагают в своей деятельности возможности глобальных рыночных преобразований. Если долгосрочные цели и

ставятся, то только лишь на базе текущего положения компании с предположением, что оно таковым и останется. Современная рыночная ситуация демонстрирует абсолютную неэффективность такого подхода. Видение долгосрочной перспективы – очень важная составляющая стратегического управления. Стоит понимать, что стратегическое управление – это не просто прогноз желаемого состояния без учета возможной динамики рынка [21, с. 85]. Стратегия отличается тем, что она предполагает детализированный процесс каждодневных операций, настроенных на долгосрочную перспективу, при этом гибко реагирующих на ежедневные изменения рынка и имеющих несколько путей реализации при различных исходах развития рынка в краткосрочной перспективе.

2. Во-вторых, многие компании ставят цели, основываясь на знании о текущих возможностях и ресурсном обеспечении. Фокусирование на внутренних факторах развития компании резко ограничивает возможности ее развития и гибкого реагирования, значительным образом тормозя рост компании [13, с. 31].

В целом стратегическое управление – это симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента вести организацию к стратегическим целям. Здесь важны и высокая квалификация персонала и работы менеджмента компании, постоянное обновление активов и преобразования хозяйственной деятельности компании, подстраивание под рынок, под клиента. Таким образом, стратегия – это одновременная работа с эндогенными и экзогенными факторами развития компании [19, с. 32].

Это, конечно же, связано со значительным усложнением процессов управления и их удорожанием. Однако, в данном случае, по мнению ученых, затраты носят оправданный характер.

Таким образом, большинство отечественных компаний строит свою деятельность, возможно, на базе долгосрочного планирования с использованием неэффективных методик целеполагания. Стратегия же выступает новым инструментом развития рынка в целом.

В современных словарях немало толкований слова «конкурентоспособность». Так, например, в социоэкономическом словаре данный термин расшифровывается следующим образом: конкурентоспособность - это способность субъекта превзойти своего соперника в определенных условиях. Помимо этого, многие авторы акцентируют свое внимание на экономическом смысле данного понятия [6, с. 390]. По мнению Т.С. Бронниковой, «...конкурентоспособность компаний характеризует возможности и динамику ее приспособления к ситуациям рыночной конкурентной борьбы. Она может зависеть от ряда факторов, например, емкость рынка (количество ежегодных продаж), простота входа на очную арену, вид изготавливаемого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий, уже работающих на этом рынке, а также возможность применения технических нововведений» [5, с. 28]. Конкурентная активность характерна для всех участников рынка, то есть является неотъемлемой чертой соответствующего образа ведения хозяйства. Благодаря этой особенности личность получает свободу творить, формируются условия ее развития, реализации в экономической сфере. Основная идея конкурентной стратегии – создание услуг и товаров, которые повышают конкурентоспособность. Для обеспечения уверенной позиции на рынке организация должна уделять особое внимание разработке конкурентоспособной стратегии.

Таблица 1 – Определение конкурентной стратегии

Автор	«конкурентная стратегия»
Л.В. Грасмик, И.В. Молодан	Образ долговременных действий формы в борьбе с конкурентами, опирающийся на повышение качества товаров, снижение издержек, дифференциацию продукта, проникновение на новые рынки с целью получения конкурентных преимуществ [7, с. 300-301]
М. Портер	«Стратегия конкурентной борьбы, - это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций» [23, с. 560].
Р.А. Фатхутдинов	Мероприятия, направленные на развитие ключевых конкурентных преимуществ организации (особые способности фирмы и внутренние ресурсы) [27, с. 74].
Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников	«Обоснованная конкурентная стратегия - это сформулированная словами перспектива. Она выражает сущность и общую направленность действий, определяя каким образом бизнес предполагает конкурировать на том рынке, который он хочет обслуживать, и каковы результаты, которых он хочет достигнуть» [28, с. 83]
А.Н. Захаров, А.А. Зокин	Разработка конкурентного поведения компании на всех ее структурных уровнях - производственном, сбытовом, финансовом, инновационном, кадровом и других [31]

Таким образом, большинство авторов сходятся во мнении, что конкурентная стратегия предприятия – это совокупность действий предприятия для получения конкурентных преимуществ.

1.2. Методы оценки конкурентоспособности организации общественного питания

Для предприятий общественного питания существуют свои дополнительные методы анализа конкурентоспособности, результаты которых необходимо регулярно анализировать для выявления тенденций и проблем:

– Метод «Тайный покупатель». Метод выражается в посещение специально обученного и подготовленного человека под видом обычного покупателя. Позже по индивидуально разработанной для данной проверки, ему необходимо заполнить отчет о визите. Далее, куратор проекта анализирует результаты всех проверок и создает обобщенный отчет о результатах проверки качества обслуживания гостей. Также отчет может содержать конкретные рекомендации по повышению качества обслуживания гостей [20, с. 116].

– Метод опроса и анкетирования потребителей. Данный метод необходим для получения маркетинговой информации о посетителях. Перед проведением опроса следует грамотно поставить конкретные цели и задачи данного опроса.

– Метод книга жалоб и предложений. Данный метод один из основных инструментов отчетности в предприятиях торговли и сферы услуг. Она предназначена для быстрого реагирования на нарушение в обслуживании. Жалобы, оставленные в книге, необходимо решать в двухнедельный срок и позже письменно уведомить об этом написавшего.

Применяя вышеописанные методики, можно получить целостное и объективное представление о работе, о предоставляемом продукте, о сервисе на предприятии общественного питания [19, с. 23].

На основании проведения данных методов оценки конкурентоспособности руководство предприятия общественного питания может провести анализ стратегического видения компании, ее реального положения на рынке и конкурентных преимуществ [18, с. 374].

Далее, исходя из полного анализа ситуации, руководство компании может изучать возможности формирования дальнейшей стратегии компании, развитии конкурентных преимуществ и улучшению деятельности.

Таким образом, анализ конкурентоспособности предприятия – отправная точка процесса формирования стратегического плана конкурентной стратегии.

Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик происходит по следующим факторам:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- технологические изменения;
- маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация);
- вход или выход главных фирм в отрасль;
- увеличение глобализации в отрасли;
- изменения в стоимости и эффективности [16, с. 15-16].

Для исследования относительных конкурентных позиций компаний, работающих в отрасли общественного питания, используются процедуры графической стратегической группировки.

Также необходимо рассмотреть КФУ (ключевые факторы успеха).

КФУ – это основные определители финансового и конкурентного успеха компании в рассматриваемой отрасли. Их идентификация – один из основных

приоритетов разработки конкурентной стратегии. Они могут быть краеугольными камнями построения конкурентной стратегии, однако они могут изменяться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли общественного питания отличительны 3-4 таких фактора, а из них один-два имеют наиболее важное значение, и задачей анализа считается их выделение.

В отрасли общественного питания выделяют следующие КФУ: технологические факторы, производственные факторы, факторы, связанные с распределением, маркетинговые факторы, факторы, связанные с квалификацией, факторы, связанные с возможностями организации [13, с. 30].

Последним этапом анализа конкурентоспособности предприятия является обобщение отраслевого и конкурентного анализа.

Следует отметить, что анализ не является алгоритмом, который можно применять бездумно. И подстановка исходных данных, и толкования результатов требуют творческого осмысления. Такой анализ не является также единичной процедурой, а требует периодического повторения с учетом реальных изменений и результатов практики его применения [11, с. 20].

После проведения анализа конкурентоспособности руководство предприятия может приступать к формированию стратегии дальнейшего развития организации и планированию использования тех, либо иных методов повышения конкурентоспособности.

1.3. Особенности разработки конкурентной стратегии на предприятиях общественного питания

Формирование конкурентной стратегии становится крайне важным в ситуациях, когда происходят непредвиденные изменения во внешней среде. Причиной этих перемен могут быть насыщения спроса, большие изменения в технологических процессах внутри и вне предприятия, а также изменения экономических условий [4, с. 42].

Таким образом, для разработки конкурентной стратегии нужно глубоко понимать рынок, оценивать позиции предприятия на нем и осознавать конкурентные преимущества.

Алгоритм разработки конкурентной стратегии на предприятии представляет собой достаточно сложный процесс, направленный на долгосрочное целеполагание и разработку инструментов работы компании на большом временном отрезке, поэтому данный процесс разбивается на ряд основных этапов. Этапы процесса разработки конкурентной стратегии представляют последовательность различных действий.

Рассмотрим на рисунке 1 схему разработки конкурентной стратегии предприятия.

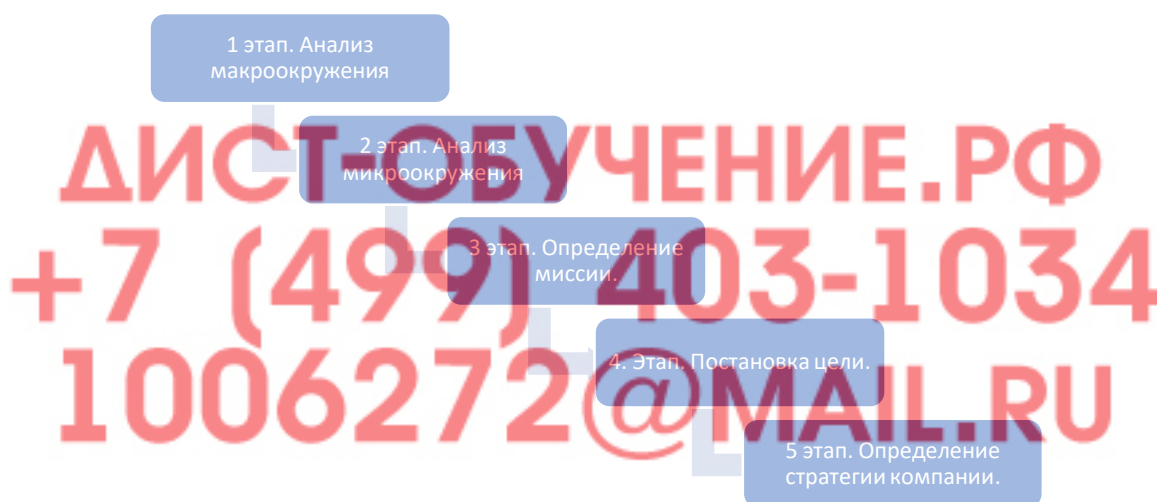


Рисунок 1 - Основные этапы разработки конкурентной стратегии предприятия [7, с. 300]

Этапы, выделенные на рисунке, составляют непосредственно процесс разработки конкурентной стратегии предприятия. Способность принимать верные стратегические решения развивается с опытом и способностями руководителя. Наличие качественной конкурентной стратегии приводит к значительному повышению конкурентоспособности бизнеса на рынке.

1 этап. Анализ макроокружения. Первым из этапов планирования конкурентной стратегии предприятия выступает анализ его внешней и внутренней среды, направленный на обеспечение базы для определения миссии и целей компании, и выработку стратегии поведения, позволяющую фирме

осуществить свою миссию и достичь своих целей. Анализ среды компании выступает важнейшим элементом планирования, что обусловлено тем, что каждая компания тем или иным образом принимает участие в следующих процессах:

1. получение ресурсов из внешней среды (входной поток);
2. преобразование ресурсов в продукт (превращение);
3. реализация продукта во внешнюю среду (выходной поток) [5, с. 27].

Главной целью стратегического планирования выступает обеспечение баланса между входным и выходным потоками компании. Нарушение баланса ведет к дестабилизации деятельности и требует активных действий компании и дополнительных временных и денежных затрат на восстановление. Так как все три процесса имеют абсолютно различный характер, то одним из подразделов планирования выступает разработка стандартов деятельности и оперативных планов функционирования менеджмента по каждому из направлений.

Анализ среды подразумевает изучение влияния на состояние компании макроокружения (общей среды), непосредственного окружения (рабочей среда) и внутренней среды организации.

2 этап. Анализ микроокружения.

В рамках непосредственного окружения анализируется положение компании среди участников прямых отношений: партнеров, конкурентов, агентов, поставщиков, работников, посредников. Сюда же включается элемент медиа обеспечения рынка, который на сегодняшний день является неотъемлемым его механизмом. Внутренняя среда компании представлена возможностями компании, ее сильными и слабыми сторонами, текущими потребностями и моментным финансовым состоянием [8, с. 329]. Составными элементами внутренней среды выступают: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы; организация управления; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, и научные исследования, и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура [10, с. 18]. Анализ внешней и внутренней среды

компании производится с целью четкого понимания собственного положения, перспектив развития и выработки примерных направлений такого развития, исходя из текущих и возможных к применению в будущем преимуществ и инструментов. На данном этапе точность выявления важных аспектов развития компании является первостепенным.

3 этап. Определение миссии. Представление сущности предприятия и отражение его миссии является следующим этапом разработки конкурентной стратегии предприятия. Миссия – стержень фирмы, наиболее устойчивая часть ее организма. Разработка конкурентной стратегии предприятия – средство обеспечения выполнения компанией своей миссии. Миссия должна формулироваться точно и коротко.

4. Этап. Постановка цели. После постановки миссии – глобального понимания сути функционирования компании, в стратегическом планировании менеджмент переходит к постановке целей, которые, в свою очередь, конкретизируют отдельные направления деятельности компании. Постановка целей формирует прочный фундамент дальнейшего развития компании, так как формируются четкие и понятные показатели, границы функционирования и инструменты контроля за выполнением данных целей.

5 этап. Определение конкурентной стратегии предприятия. На базе определенных миссии и перечня целей начинается выработка конкурентной стратегии компании – центрального элемента в структуре стратегического планирования – системы управленческих и организационных решений, направленных на реализацию задач предприятия и выполнение обозначенной миссии.

Определение правильной конкурентной стратегии предприятия помогает руководителям понять, что ждет организацию через несколько лет, в зависимости от влияния разнообразных факторов, а также что необходимо предпринимать, чтобы достичь поставленных целей и обеспечить устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе.

2. АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

2.1. Характеристика рынка общественного питания г. Екатеринбург

По итогам года ключевой индикатор рынка, а именно оборот общественного питания, впервые с 2009 года показал отрицательный прирост на уровне 5,5%. Таким образом, 2018 год оказался кризисным для российского ресторанного рынка.

В числе наиболее пострадавших сегментов российского рынка общественного питания оказались рестораны среднего ценового сегмента, которые по итогам прошедшего года показали падение на уровне 12,4%. Оборот сегмента по итогам 2015 года составил 396 млрд руб. Столь стремительное падение было обусловлено действием продовольственных контрсанкций.

Рост издержек компаний, переход на отечественные продукты, изменение меню, повышение цен на блюда, – все это является болезненным эффектом от этбарго. Камнем преткновения стал и обвал национальной валюты, который привел к росту стоимости импортных продуктов, активно используемых ресторанами casual dining. Потеря лояльных посетителей стала неизбежным результатом скопившихся проблем. Крайне высокая инфляция на товары и услуги в условиях падения доходов населения также усложнила задачу рестораторов. Многие россияне стали отказываться себе в посещении ресторанов среднего ценового сегмента, предпочитая им менее дорогие заведения общепита. По оценкам РБК. research, в России число ресторанов, кафе и баров в 2018 году впервые показало отрицательную динамику. Число закрытий превзошло число открытий новых ресторанов. Однако, как было отмечено выше, сетевые ресторанные проекты продолжают демонстрировать положительную динамику развития на уровне 3,3% [34]. По итогам текущего года не стоит ожидать положительной динамики развития рынка общепита. Негативное влияние

продовольственного эмбарго, ослабление курса рубля, снижение доходов населения, а также рост цен на продукты питания и алкоголь не исчерпали себя, и стали серьезным вызовом как для рядовых россиян, так и для рестораторов. Сложившиеся неблагоприятные условия изменили потребительскую модель в сторону более экономичных стратегий. При этом повышенные требования к качеству блюд и гиперчувствительность к цене стали отличительными чертами посетителей российских ресторанов. Изменение поведения посетителей в условиях стремительного роста себестоимости создало для бизнеса крайне сложные условия для развития. Результаты различных опросов в городе Екатеринбург показывают, что в 2019 г. продажи в сопоставимых ресторанах остались на уровне прошлого года или проявили тенденцию спада.

Поток гостей в ресторанах Екатеринбурга в 2019 г. также снижался. Небольшой рост продаж (2-4%) в некоторых ресторанных сетях можно связать скорее с повышением цен в меню, чем с притоком дополнительных гостей [32].

Особенно негативные тенденции затронули традиционные рестораны в городе Екатеринбург. Причиной этого стали такие факторы, как:

- низкие цены на продовольствие, в связи с чем готовить дома становится намного выгоднее. Разница в затратах при этом слишком ощутима.

Многие рестораны продолжают регулярно повышать цены в меню, руководствуясь при этом собственными целями без учета состояния рынка;

- негативное настроение потребителей, неопределенность в экономике, неуверенность в завтрашнем дне;

- Wendy's главной причиной спада в ресторанной отрасли называет удорожание жизни в больших городах, а также замедление роста заработной платы. Немаловажное значение имело также то, что во многих странах прошли выборы, что увеличивает неопределенность в обществе [33].

Для «оживления продаж» рестораторы Екатеринбурга пытаются вводить специальные предложения, акции и скидки в своих ресторанах, однако постоянное их наличие снижает ценность ресторанного бренда в глазах гостей и наносит ущерб ресторану в целом. Ценовые войны ресторанов Екатеринбурга

слишком сильно влияют на прибыль, не оставляя им средств для развития и роста. Если продажи по акциям и скидкам составляют значительную часть выручки ресторана, то заведение находится под постоянной угрозой банкротства. Стоит ресторану на время прекратить акции, и он лишится существенного источника выручки, гости, для которых цены в меню являются главным критерием при выборе ресторана, перестанут его посещать. С другой стороны, негативное настроение потребителей и неопределенность не оставляет ресторанам другого выбора [32].

Для того чтобы оплачивать свои постоянные расходы, рестораны Екатеринбурга будут отказываться от части прибыли и предлагать акции и скидки в своих заведениях. Невысокие цены ресторанов быстрого питания продолжают привлекать гостей, в том числе часть тех, которые привыкли питаться в заведениях более высокого класса. Наблюдается тенденция перераспределения рыночных долей в пользу ресторанов быстрого питания.

Важным фактором является подбор кадров и удержание квалифицированных работников в ресторане. Найти подходящие кадры, обладающие необходимым набором качеств и опытом, которые бы идеально вписывались в команду ресторана – достаточно сложная задача. Однако еще более сложной задачей для ресторатора является удержание этих кадров, поскольку текучесть кадров в ресторанном бизнесе очень высокая (в среднем официанты увольняются через каждые 2-3 месяца). Рестораторы, зная о высокой текучести кадров, стараются «выжать» из работников ресторана по максимуму за короткий период трудоустройства, тем самым провоцируя, а не решая проблему текучести кадров в заведении [34].

Главными причинами текучести кадров в ресторанах Екатеринбурга можно назвать широкий выбор возможностей для трудоустройства в связи с постоянным открытием новых ресторанов (конкуренция между работодателями), низкую оплату труда и отсутствие бонусов, которые бы ориентировали работников ресторана на достижение долгосрочных целей, а также перспектив для развития. Отдельной проблемой ресторанной отрасли

является старение кадров, поскольку молодое поколение предпочитает более престижную работу в офисах [34]. Молодые люди возраста 20-35 лет (поколение «Миллениум») выступая главным платежеспособным сегментом гостей, предъявляет к ресторанам более высокие требования.

Для таких гостей важна каждая деталь и даже обычное посещение ресторана во время обеденного перерыва для них превращается в особый ритуал. Для того чтобы удовлетворить высокие ожидания, ресторан обязан уделять внимание таким деталям, как качество ингредиентов, регулярное введение новых блюд, выбор более здоровых методов приготовления блюд, внедрение инноваций (внедрение кулинарных инноваций, новых способов платежей, предоставление обратной связи в режиме онлайн и оффлайн, новые способы подачи блюд гостю, инновации в маркетинге и рекламе ресторана и т.д.). Таким образом, чтобы удержаться на ресторанном рынке Екатеринбурга, рестораторы обязаны проявлять последовательность в принятии решений и разрабатывать конкурентные стратегии.

2.2. Организационная структура и функции управления предприятием общественного питания г. Екатеринбург

Ресторан «Труффальдино» образован предпринимателем г. Екатеринбурга в порядке, установленном Гражданским Кодексом Российской Федерации, и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Ресторан «Труффальдино» основано в 2017 г. спроектирован на 60 -65 посадочных мест располагается по адресу: Екатеринбург, 8 Марта, 46, ТРЦ «Гринвич», 3 этаж, несмотря на то, что в данном районе расположены места для отдыха (рестораны, бары, кафе и др.) данный ресторан пользуется спросом у населения и имеет своих постоянных клиентов.

По организационно-правовой форме ресторан «Труффальдино» это Общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности: частная. Отраслевая принадлежность: общественное питание. Ресторан «Труффальдино» является юридическим лицом, имеет расчетный и другие счета в учреждениях банков, самостоятельный баланс, круглую печать, а также штампы и бланки со своим фирменным логотипом.

Предприятие имеет юридическое право от своего имени заключать сделки, приобретать имущественные и другие неимущественные права, и обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитраже и суде.

К основным видам деятельности предприятия относятся:

– изготовление, реализацию и организацию потребления непосредственно на месте кулинарной продукции, продажу напитков, иногда в сопровождении некоторых форм развлекательных программ;

– полное ресторанный обслуживание;

– реализация кулинарной продукции ресторанами и кафе вне предприятия;

– изготовление и реализацию кулинарной продукции, разнообразной по дням недели, или специальных рационов питания для различных групп обслуживаемого контингента (рабочих, школьников, студентов и других групп потребителей) по льготным ценам.

Помещение ресторана состоит из большого зала, холла и зоны санузлов. Вдоль стен в обеденном зале расположены индивидуальные кабинки, а в центре столы со стульями. В оформлении интерьера преобладают коричневые и желтые тона различных оттенков. Вся мебель в зале выполнена из дерева.

В ресторане всегда звучит легкое музыкальное сопровождение, а по вечерам живая музыка. Основными декоративными элементами зала являются аквариумы с живыми рыбками. Ресторан «Труффальдино» реализует широкий ассортимент блюд из мяса и птицы. Также достаточно широк ассортимент блюд из овощей и грибов и блюд из рыбы и морепродуктов.

Структура управления в ресторане основана на принципе иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему. Осуществляется принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям. Организационная структура ресторана представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Организационная структура управления рестораном

Данная линейно-функциональная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе предприятия находится генеральный директор, наделенный всеми полномочиями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями, и которые не вправе принимать самостоятельные решения. Органы управления и исполнители в данной организации специализируются на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций), функциональные управляющие имеют право давать указания и распоряжения нижестоящим исполнителям лишь в пределах полномочий. Начальник коммерческого отдела обеспечивает

своевременную поставку товаров на склады и распределение их по розничным каналам продаж, контролирует работу транспортного отдела, заключается договора с поставщиками и контролирует сроки и места поставок. Коммерческий директор разрабатывает программу продаж, рекламную политику на основе анализа уровня и тенденций спроса и др.

К основным обязанностям администраторов относится обеспечение порядка в зале, а также другие функции, связанные с производственной необходимостью. Кассиры обслуживают покупателей на контрольно-кассовых аппаратах, бармены обслуживают посетителей в баре, занимаются обеспечением товарооборота и контролируют качество напитков и продукции. Технический персонал выполняет вспомогательные функции: погрузочно-разгрузочные работы, размещение товара на хранение (грузчики), обеспечение чистоты и порядка в обеденном зале и подсобных помещениях (уборщицы), предпродажная подготовка продукции, фасовка, кодировка, содержание в чистоте прилегающей территории. К преимуществам данной организационной структуры ресторана стоит отнести то, что она сочетает в себе разделение служб по функциям (торговля, продвижение, кадровая работа, учет), а также линейное руководство (подчинение генеральному директору заместителя, а заместителю – других сотрудников и т.д.). К числу недостатков данной структуры можно отметить длительную процедуру принятия решений и отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками служб разных подразделений предприятия.

В целом структура ресторан «Труффальдино» соответствует масштабам деятельности и необходимому уровню управления, обеспечивает полноценное выполнение функций. Миссия предприятия состоит в удовлетворении потребностей населения города Екатеринбурга в организации качественного питания и высокого уровня обслуживания.

Определим стратегию предприятия: «Завоевать и удержать свой рыночный сегмент на местном уровне! Динамика финансовых результатов ресторана «Труффальдино» за 2018-2020 гг. представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика финансовых результатов ресторана «Труффальдино» за 2018-2020 гг.

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	Отн. изм. 2019/2018, %	2020 г.	Отн. изм. 2020 / 2019, %
Объем продаж	17351,00	18190,00	4,84	19151,00	5,28
Затраты на продажу	15303,00	16127,00	5,38	16818,00	4,28
Прибыль валовая	2048,00	2063,00	0,73	2333,00	13,09
Издержки обращения	586,00	592,00	1,02	615,00	3,89
Прибыль от реализации услуг	1462,00	1471,00	0,62	1718,00	16,79
Прочие поступления	0,00	0,00	-	0,00	-
Прочие расходы	0,00	0,00	-	0,00	-
Сумма прибыли до налогообложения	1462,00	1471,00	0,62	1718,00	16,79
Сумма налога при УСН	219,30	220,65	0,62	257,7	16,79
Сумма прибыли чистая	1242,70	1250,35	0,62	1460,30	16,79

Следовательно, валовая прибыль ресторана «Труффальдино» за 2018-2020 гг. выросла с 2048,00 до 2333,00 тыс. руб. На это повлияло увеличение объема продаж.

Динамика изменения среднесписочной численности персонала ресторана «Труффальдино» по категориям, полу, возрасту, образованию, стажу работы представлена в таблице. Численность персонала в 2020 году составляет 15 человек. Система кадровых показателей на предприятии представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Система кадровых показателей ресторана

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Динамика по годам	
			2019	2020
1.	Численность персонала, всего:	чел.	17	15
	в том числе:			
	• рабочие	чел.	14	12
	• администраторы	чел.	2	2
	• руководитель	чел.	1	1
2.	Образовательный состав персонала:	чел.		
	- неполное среднее		-	-
	- общее среднее		-	-
	- начальное профессиональное		-	-
	- средне специальное		11	7
	- незаконченное высшее		3	3
	- высшее		3	5

Продолжение таблицы 3

3.	Возрастной состав персонала:	чел.		
	- до 18 лет		-	-
	- 18-25 лет		4	2
	- 26-36 лет		9	10
	- 37-50 лет		4	3
	- свыше 50 лет		-	-
4.	Распределение ППП по стажу:	чел.		
	- до 1 года		2	1
	- 1-3 года		4	6
	- 4-5 лет		7	3
	- 6-10 лет		4	5
	- более 10 лет		-	-
5.	Текучесть кадров (за год):	чел.	4	6
6.	Текучесть кадров (за год):	в %	30,2	46,1
7.	Число принятых на работу	чел.	2	4
8.	Число выбывших с предприятия	чел.	4	6

За рассматриваемый период кол-во штатных единиц и структура ресторана «Труффальдино» уменьшилась на 2 человека.

Кол-во сотрудников со средним специальным образованием уменьшилось на 7%, с незаконченным высшим — не изменилось, а число с высшим образованием — увеличилось на 8%. Персонал в возрасте 18-25 лет уменьшился на 8%, 26-36 лет — увеличился на 8%, а в возрасте 37-50 — не изменился. Распределение ППП изменилось: до 1 года — уменьшилось на 8%, 1-3 лет — увеличилось на 8%, 4-5 лет — уменьшилось, от 6-10 — увеличилось на 8%. Текучесть кадров за 2018 год составило 30,2%, но число принятых на работу — 30,2% (что составляет 2 ед.), т. к. 1 сотрудник ушел в отпуск по беременности и родам. А за 2020 — 46,1%. Число выбывших с предприятия за 2019 г. и 2020 г. составило 4 и 6 человек соответственно. Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия и не даёт сформироваться коллективу и указывает на низкий уровень мотивации.

Процент текучести кадров в 2020 году составляет 46,1 %. Таким образом, отметим, что у предприятия высокий процент текучести кадров, причем утекают новые сотрудники, это может указывать на то, что на предприятии отсутствует эффективная система адаптации новых сотрудников, ими никто не занимается и они в итоге увольняются, также можно предположить, что система мотивации недоработана, сотрудники недостаточно замотивированы и в итоге увольняются.

2.3. Оценка спроса и предложения ресторана

Проведем анализ посетителей ресторана «Труффальдино».

Потребители предприятия – посетители ресторана «Труффальдино». В средней численности число посетителей ресторана «Труффальдино» собирает 100-170 человек в день. Для проведения анализа был проведен опрос посетителей ресторана «Труффальдино» (анкета представлена в Приложении В).

Вопрос № 1. Ваш возраст?

1. От 18-25 лет
2. От 25-30 лет
3. От 30-35 лет
4. От 35-45 лет
5. От 45 лет - ... лет

Наблюдения и анализ регулярных посетителей с расчленением их по возрасту привел к надлежащим результатам, представленным в рисунке 3.

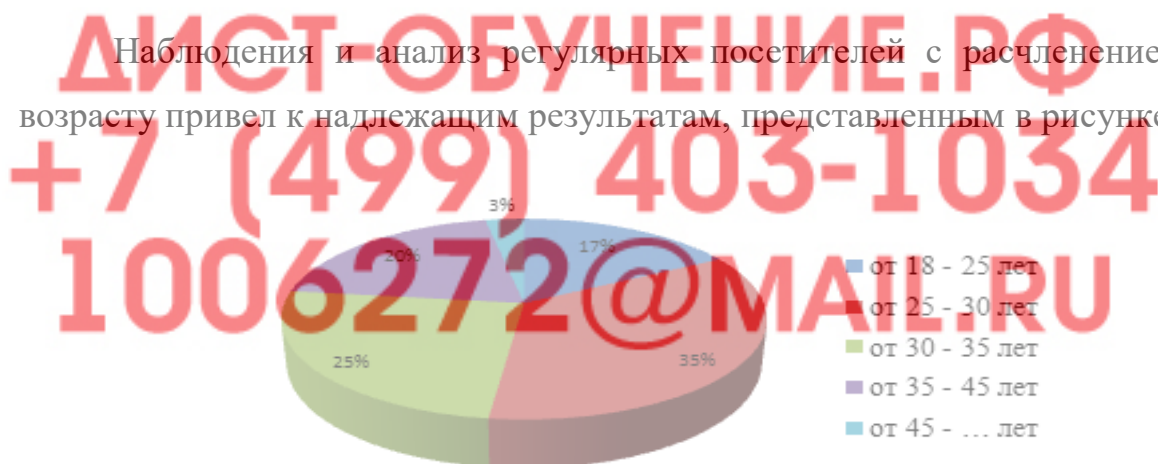


Рисунок 3 - Характеристика основных потребителей

Следовательно, важная доля гостей – молодые люди от 25-30 лет, эта аудитория, которая не предстает целевой. Функционирование маркетинговой службы сконцентрирована на повышение группы посетителей от 35-45 лет, потому что в данное время данный слабый сегмент (20%) доставляет максимальную выручку ресторана «Труффальдино»».

Вопрос № 2. Ваш пол?

1. Мужчина;
2. Женщина.

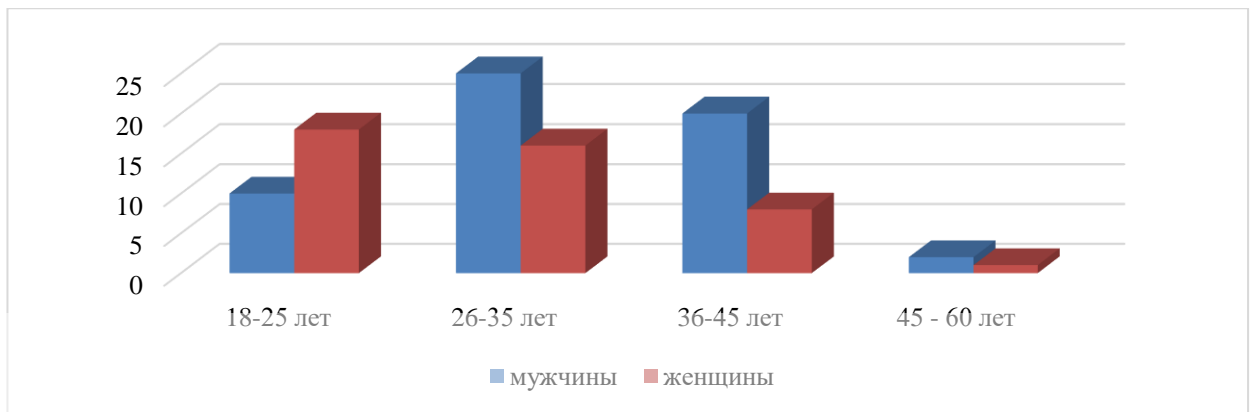


Рисунок 4 - Структура гостей ресторана «Труффальдино» по возрасту

Специфика ресторана «Труффальдино» – сравнительно молодая аудитория. Стоимость и цена в праздничные дни не страшит студентов и молодых людей. Однако, как представило маркетинговое исследование, уже в настоящее время, данное обстоятельство трансформируется в пользу наиболее возрастной категории людей. Структура изучаемой выборки по возрасту изображена на рисунке 4. В возрастной категории от 18-25 лет преобладают посетители женского пола и охватывают 64 % в данном возрастном сегменте. Мужчины преобладают в возрасте от 26-45 лет и охватывают 45% от численности всех респондентов. Потому что, собственно мужчины в возрасте 35-45 лет предстают целевыми потребителями, то данный показатель можно считать достижением ресторана «Труффальдино».

Вопрос № 3. Как часто Вы посещаете ресторан «Труффальдино»?

1. Первый раз
2. 1 раз в месяц
3. 1 раз в неделю
4. Больше двух раз в неделю.

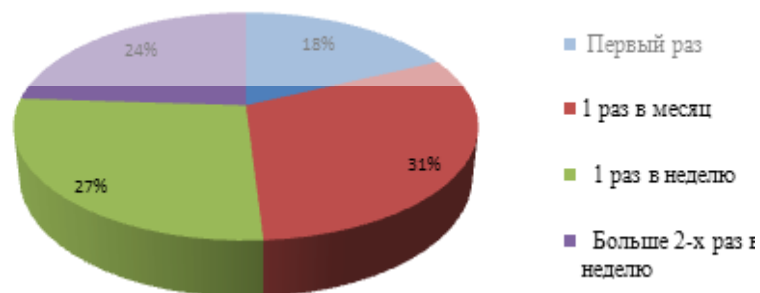


Рисунок 5 - Как часто Вы посещаете ресторан «Труффальдино»

Из итогов представленного анализа следует, что 51% респондентов предстают неизменными посетителям ресторана «Труффальдино», что является весьма неплохим показателем. Также нельзя не заметить, что среди клиентов, есть и те, кто пришел в заведение впервые, что свидетельствует о эффективности функционирования отдела рекламы.

Вопрос № 4. Цель посещения ресторана «Труффальдино»?

1. Пообедать, поужинать;
2. Отметить событие;
3. Послушать хорошую музыку;
4. Скоротать время в хорошей атмосфере;
5. Другое.

Также существенным критерием оценивания функционирования ресторана «Труффальдино», предстает обнаружение цели посещения ресторана, для установления более заманчивой для клиентов стороны в работе ресторана.

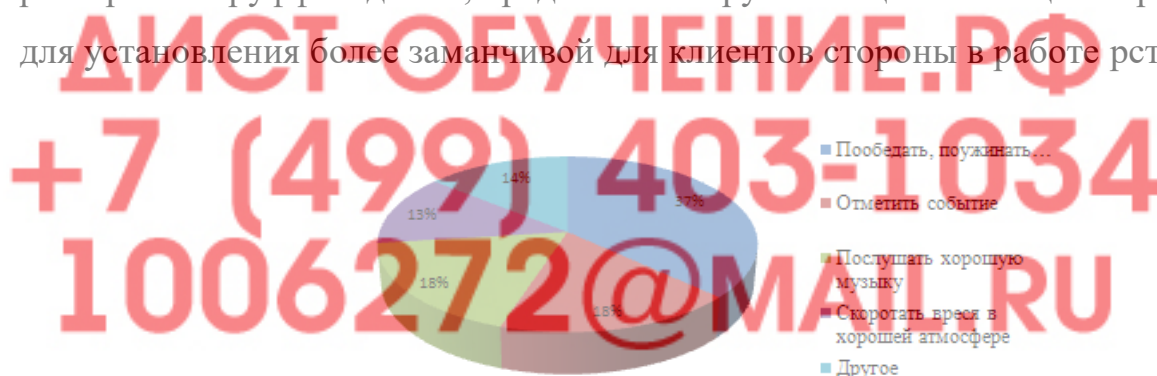


Рисунок 6 - Результаты опроса посетителей ресторана «Труффальдино» «Цель посещения»

Большинство респондентов – посетителей целью посещения выделяют прием пищи в обеденное и вечернее время. 18% респондентов предпочитают данный ресторан, затем, чтобы отметить то или иное событие, что предстает неплохим показателем, потому что всякие банкеты доставляют значительный доход ресторана. 14% опрошиваемых предлагали иной вариант ответа.

Вопрос № 5. Как Вы оцениваете обслуживание в ресторане «Труффальдино»?

1. Скорость.
2. Качество.

3. Рекомендации по меню.
4. Коммуникабельность.

Одним из более значимых вопросов, на мой взгляд, предстает оценивание обслуживания в ресторане.

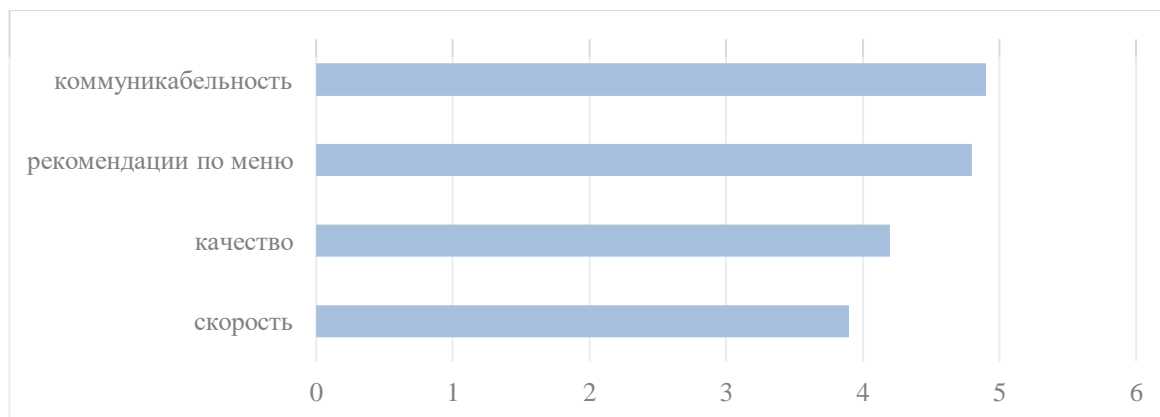


Рисунок 7 - Результаты опроса «Обслуживание в ресторане «Труффальдино»

Сервис и обслуживание в местах общественного питания предстают одним из самых важных показателей ресторана. И величина представленного показателя устанавливает посещаемость ресторана

Из рисунка 7 видно, что самая малая оценка предоставлена критерию скорости обслуживания. И увеличение работоспособности сотрудников и скорости обслуживания – задача руководителей ресторана «Труффальдино».

Вопрос № 6. Как Вы оцениваете кухню ресторана «Труффальдино»?

1. Качество не всегда оправдывает цену.
2. Не достаточно разнообразное меню.
3. Качественно приготовленные блюда.
4. Хорошее сочетание цены и качества.
5. Другое.

Заведения общественного питания различаются друг от друга, в первую очередь, личной кухней.

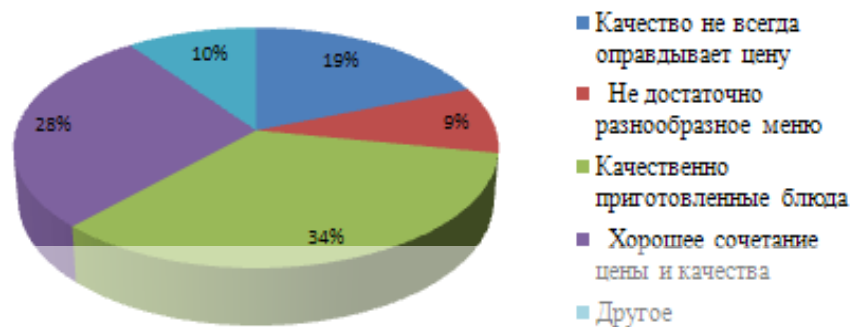


Рисунок 8 - Результаты опроса «Кухня ресторана «Труффальдино»

Как отображено на рисунке 8, 62% респондентов удовлетворены качеством приготовленных блюд, и лишь 28% опрошенных полагают, что необходимо привести те или иные модификации в работе кухни. Но, на мой взгляд, это сравнительно высокий процент, и ресторан необходимо работать над ликвидацией ошибок в данной сфере. Также 10% респондентов показали иной ответ, из них 50% не отведали еду в ресторане «Труффальдино», в связи со значительной определенной стоимостью.

Вопрос № 7. На какую сумму Вы чаще всего делаете заказ?

1. Меньше 150 руб.
2. 150-250 руб.
3. 250-350 руб.
4. 350-500 руб.
5. Больше 500 руб.

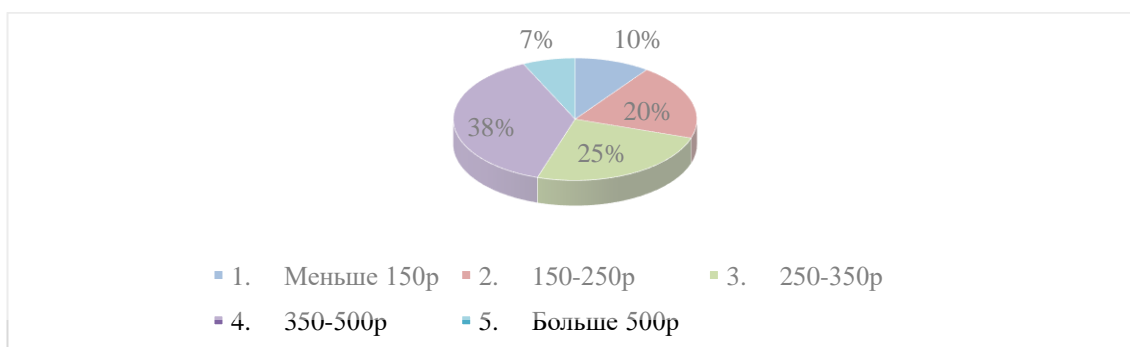


Рисунок 9 - Стоимость среднего заказа

В среднем за один поход в ресторан составляют от 350 до 500 рублей у 38% респондентов. До 500 рублей, а именно 250-300 рублей, готовы потратить 25% респондентов.

Вопрос № 8. Доход на одного человека в семье?

1. Менее 10000 руб.
2. 10000-20000 руб.
3. 20000-35000 руб.
4. 35000-55000 руб.
5. 55000-80000 руб.
6. Более 80000 руб.

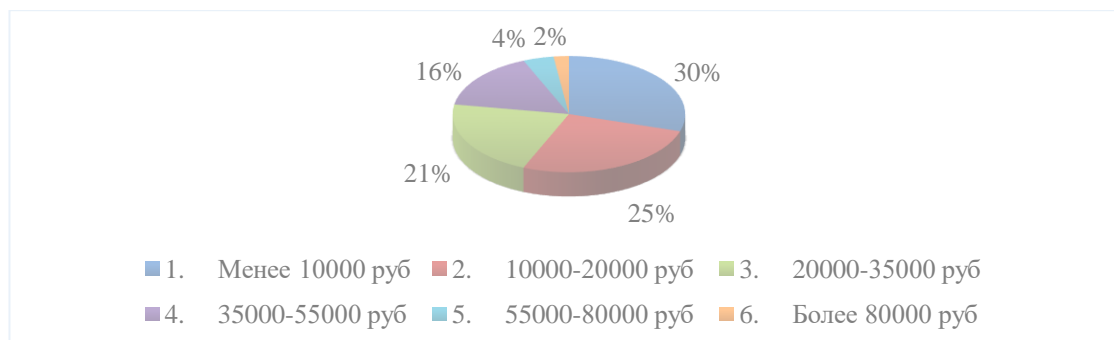


Рисунок 10 - Доход респондентов

Менее 10 тысяч получают 28 % респондентов, 25 % респондентов имеют от 10000 до 20000 руб. дохода. Данные цифры говорят о том, что цены в ресторанах приемлемы для населения, которое имеет средний доход.

Связь производства ресторана «Труффальдино» и клиента осуществляется через каналы сбыта (путь от производителя продукции к потребителю).

Вопрос № 9. Какие рестораны Вы предпочитаете?

1. Традиционные.
2. Семейные.
3. Рестораны-клубы.
4. Быстрого питания.
5. Нициональной кухни
6. сезонные заведения
7. элитные рестораны
8. Другое (Укажите свой вариант ответа)

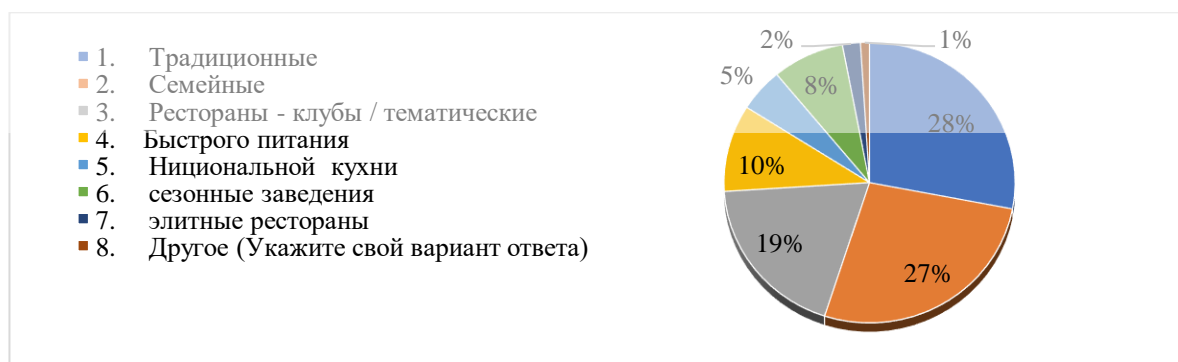
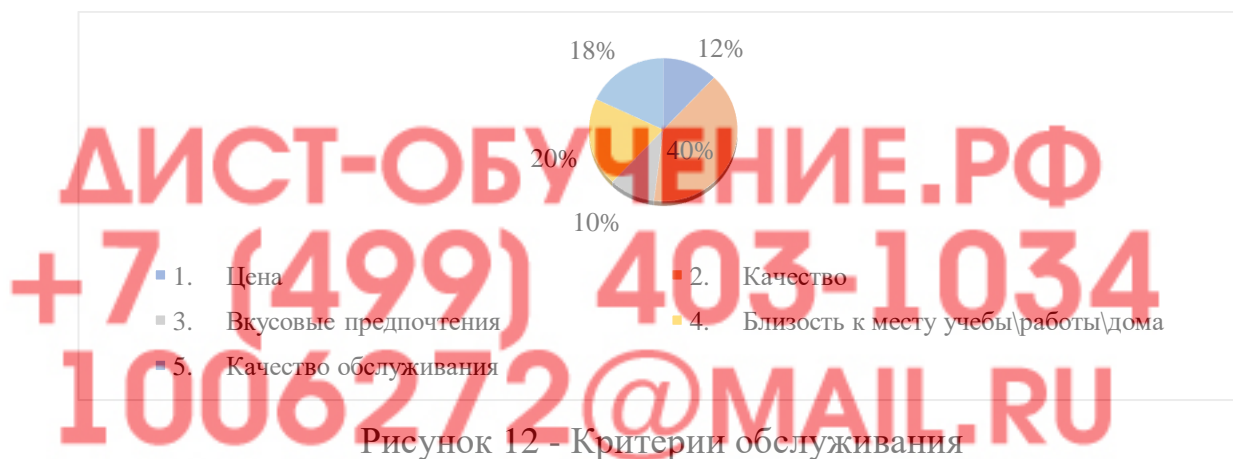


Рисунок 11 - Предпочтения в выборе кафе и ресторана

Судя по результатам ответов на вопрос о том, какие рестораны быстрого питания Вы предпочитаете можно сделать вывод о том, что традиционные рестораны занимает ведущее место. Его посещают 28 % респондентов. На втором месте – семейные. Его предпочитают посещать 27 % респондентов.

Вопрос № 10. Какими критериями Вы руководствуетесь при выборе ресторана?

1. Цена.
2. Качество.
3. Вкусовые предпочтения.
4. Близость к месту учебы/работы.
5. Качество обслуживания.



Относительно критериев обслуживания и отдачи предпочтений той или иной сети, то можно отметить, что основными факторами, влияющими на выбор заведения, являются: качество продукции (этот критерий особенно важен для 40% респондентов), близость к месту работы (важен для 20 % опрошенных), на третьем месте – качество обслуживания (этот фактор отметили около 18% респондентов).

Среди функциональных стратегий применить маркетинговую стратегию, чтобы наиболее ответственнее подходить к формированию ассортимента, определению подходящих продуктов для изготовления продукции собственного производства и покупных товаров для реализации в ресторана «Труффальдино», а также улучшить качество обслуживания в ресторане.

Ресторан «Труффальдино», как участник рынка общественного питания,

предпринимает ряд усилий для привлечения клиентов.

В частности, реагируя на тенденцию стремления всё большего числа людей к здоровому питанию, в соответствии с модным стилем здорового образа жизни, соблюдению различных постов, особое внимание в ресторане уделяется составу компонентов в каждом блюде предлагаемого клиентам меню в плане количества калорий, содержания сахара, холестерина и соли. Расширяется ассортимент предлагаемых блюд. Вместе с основным меню предлагается низкокалорийное меню. Также предлагаются диетические блюда. Структура ассортимента меню кухни представлена на рисунке 13.

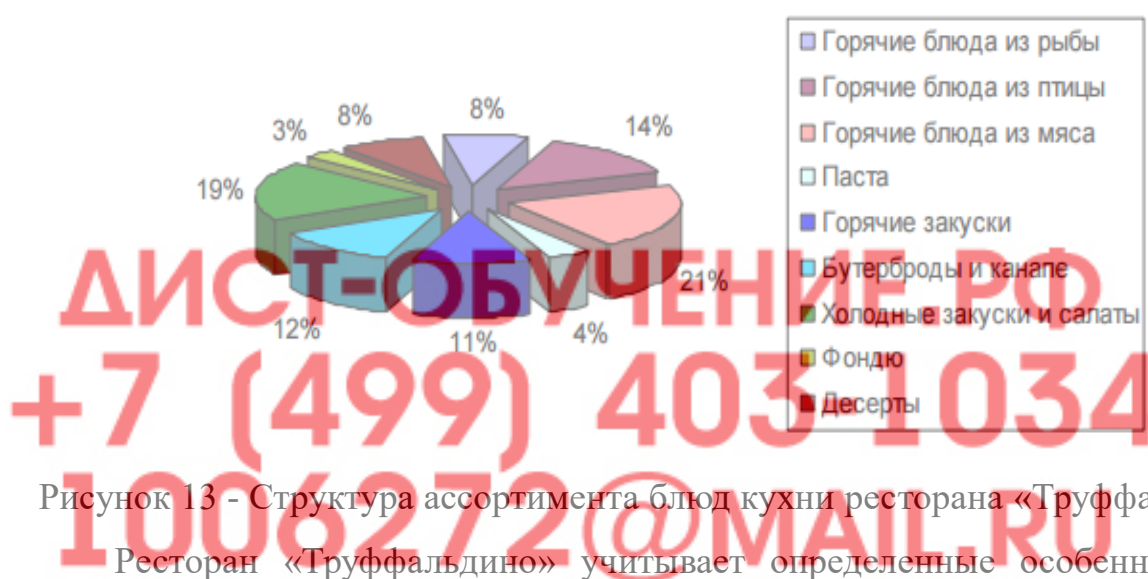


Рисунок 13 - Структура ассортимента блюд кухни ресторана «Труффальдино»
Ресторан «Труффальдино» учитывает определенные особенности при выборе блюд и формировании меню в зимний и летний периоды.

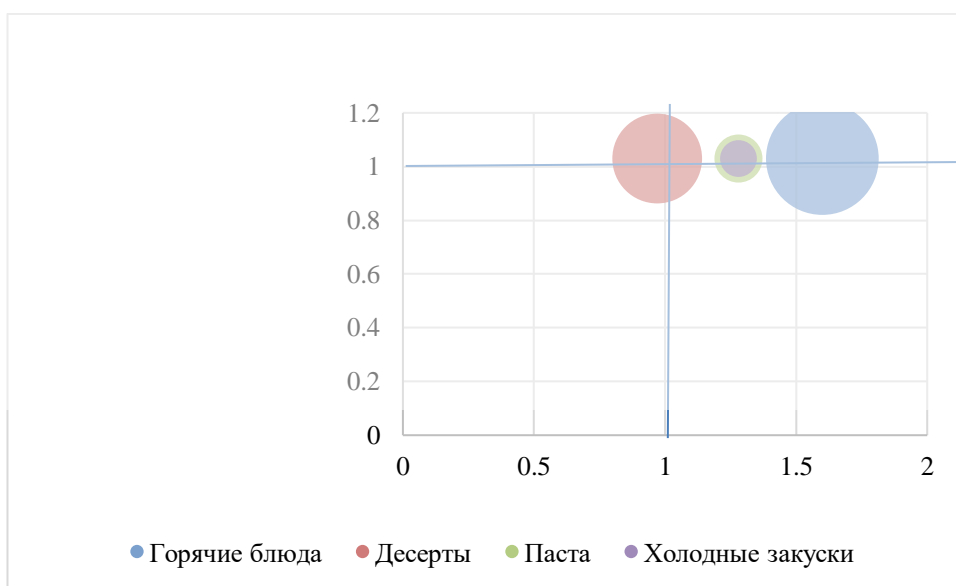


Рисунок 14 - БКГ-матрица блюд кухни ресторана «Труффальдино»

Теперь, когда структура бизнеса стала более наглядной, можно дать ее характеристику. Так, в деятельности ресторана «Труффальдино» практически все виды деятельности имеют вид «дойные коровы», иными словами «денежные мешки» - это продажа горячих блюд, продажа пасты, холодные закуски. Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Затратных инвестиций не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов. Таким образом, стоит отметить, что перспективным будет выбор стратегии сохранения рыночной доли для «дойных коров», так как они приносят хороший стабильный доход и такое положение дел желательно сохранять как можно дольше.

В ресторане «Труффальдино» действуют акции, направленные на привлечение новых клиентов и удержание уже имеющихся.

Постоянно действующие акции-скидка:

- на кухню 15% в будние дни до 17.00;
- бизнес-ланч в будни с 12.00 до 17.00 (у постоянных гостей в бизнес-ланч есть накопительная книжка для получения бго бизнес-ланча бесплатно);
- скидки именинникам и на различные виды торжества 15% ;
- купоны «Биглиона»;
- карта гостя от 3% до 20% (а также накопительная);
- 20% скидка в воскресенье на всю кухню для двоих;
- акции на «пивной безлимит» в выходные и праздники с 17.00 до 23.00;
- с четверга по субботу, при покупке второго коктейля скидка 50% и еще множество других акций.

В ресторане «Труффальдино» разрабатываются различные виды акций, которые публикуются в социальных сетях «ВКОНТАКТЕ» и «INSTAGRAM».

Ресторан «Труффальдино» также использует внутреннюю и внешнюю рекламу. К внешней рекламе относится неоновая вывеска ресторана на фасаде здания. К внутренней – сторонние сайты, посвященные ресторанам и кафе г. Екатеринбург, где можно ознакомиться с меню ресторана и с основными

услугами, предоставляемыми предприятием. Стоит отметить, что у ресторана «Труффальдино» есть собственный официальный сайт, но он неинформативен, что негативно влияет на имидж предприятия общественного питания. Важной составляющей имиджа является уровень сервиса ресторана. С целью оценки качества сервисной деятельности был проведен опрос потребителей по анкете. Было получено и проанализировано 50 анкет. В таблице 4 представлены результаты оценки сервисной деятельности ресторана потребителями. В результате обработки полученных данных можно отметить следующее:

- внимательность и осведомленность официанта низкая, качество обслуживания – удовлетворительно – это объясняется тем, что основной поток посетителей приходится на вечернее время, когда силы работника на исходе и его организм психологически готовится к отдыху;

- внешний вид заведения получил высшую отрицательную отметку;

- качество блюд, их вес и объём были оценены клиентами как хорошо.

Таблица 4 – Анализ сервиса ресторана «Труффальдино»

Содержание вопроса	Отлично	Хорошо	Плохо
Как вы оцениваете осведомленность официанта о качестве блюд, их составе и наличии в данный момент на кухне и в меню?	10	16	24
Как вы оцениваете степень внимательности официанта при обслуживании?	12	20	18
Как вы оцениваете качество обслуживания со стороны официанта?	19	20	11
Как вы оцениваете внешний вид официанта (одежда, прическа)?	18	18	14
Как вы оцениваете систему лояльности предприятия?	11	14	25
Как вы оцениваете чистоту и уют обеденного зала?	24	11	15
Как вы оцениваете сервировку стола?	9	21	20
Как вы оцениваете качество блюд?	8	20	12
Как вы оцениваете вес и объём блюд?	14	26	10
Как вы оцениваете соотношение стоимости блюд и их качества?	23	17	10

В ходе опроса было выявлено, что основными недостатками уровня обслуживания ресторана «Труффальдино» являются:

1. неосведомленность официанта о качестве блюд и их составе;
2. неактуальность акций и непривлекательность систем лояльности предприятия;
3. невнимательность официанта при обслуживании.

Необходимо также отметить, что, положительное восприятие имиджа предприятия, получаемое гостями в процессе обслуживания, нарушается на последней стадии – стадии прощания. Персонал не осведомляется удовлетворенностью качеством обслуживания и качеством блюд у посетителей, а недовольный посетитель способен полностью «разрушить» имидж предприятия, распространив негативные отзывы среди своего ближайшего окружения.

2.3. Анализ конкурентоспособности ресторана

Далее для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли общественного питания, в которой действует ресторан «Труффальдино», используем такой метод стратегического анализа как STEP-анализ, который позволяет анализировать исключительно внешнюю среду предприятия: политические, экономические, социальные и технологические факторы.

Таблица 5 – Анализ STEP-факторов внешней среды

S (социальные)	Баллы	T (технологические)	Баллы	E (экономические)	Баллы	P (политические)	Баллы
1. Нехватка высококвалифицированных работников производственного труда	5	1. Разработка и выведение новых видов продукции на рынок общественного питания	4	1. Инфляция	4	1. Влияние законодательных изменений. В законодательстве ограничивают деятельность заведений общественного питания.	1
2. Влияние предпочтений потребителей в соответствии со стандартами качества	5	2. Широкое распространение средств автоматизации в отрасли общественного питания	5	2. Изменение курса валют	4	2. Изменения в налоговом законодательстве	2
				3. Усиление дифференциации доходов населения	3	3. Влияние законодательных изменений. В законодательстве ограничивают деятельность заведений общественного питания.	3
Итого баллов	10	Итого баллов	9	Итого баллов	11	Итого баллов	6

Была проведена оценка влияния факторов внешней среды на организацию сбыта ресторана «Труффальдино» на основе анализа STEP-факторов

окружающей среды (1 балл – слабое влияние, 10 – сильное влияние). Результаты представлены в таблице 5.

Резюмируя все вышесказанное, отметим, что стагнационные процессы, происходящие в отечественной экономике на текущем этапе, оказывают негативное влияние на конкурентоспособность сферы ресторанного бизнеса.

Высокие ставки по кредитам, рост тарифов и цен на энергоресурсы и сырье, существенные геополитические изменения, ввод санкций на ввоз некоторых продуктов из Европы – эти и другие факторы отрицательно влияют на уровень развития ресторана «Труффальдино».

Вместе с тем кризисные условия открывают и новые возможности для развития компаний общественного питания: возникают новые хозяйственные ниши, получают развитие инновационные направления деятельности, корректируются модели взаимодействия участников деловой среды. Очевидно, что в сложившихся политических и экономических обстоятельствах стратегические планы развития сферы общественного питания требуют существенной корректировки. Действуя в условиях рынка, любая по величине компания формирует стратегию своего развития с учетом определенных, свойственных исключительно ей, конкурентных преимуществ.

Итак, анализ показал, что следующие факторы оказывают отрицательное влияние:

- увеличение уровня инфляции;
- влияние законодательных изменений;
- вход крупных фирм;
- ввод санкций;
- изменения в стоимости и эффективности. За последнее время повысились цены на сырьё, что повлияло на цену готовых блюд. Изменения в стоимости привели к потере определённого сегмента потребителей;
- объем предложения увеличивается в отрасли;
- нехватка высококвалифицированных кадров.

Положительную направленность имеют:

- уровень инвестиций в основной капитал;
- увеличение денежных доходов населения;
- изменение социальной, демографической обстановки, стиля жизни;
- широкое распространение средств автоматизации в отрасли общественного питания

– маркетинговые инновации. На основе результатов STEP-факторов был проведен SWOT-анализ, который позволяет оценить влияние факторов на ресторан «Труффальдино» с точки зрения сильных и слабых сторон организации, благоприятных возможностей и угроз (таблица 6).

Таблица 6 – SWOT таблица STEP-факторов, воздействующих на ресторан «Труффальдино»

S (сильные стороны)	Количество баллов	W (слабые стороны)	Количество баллов
1 Положительный имидж предприятия	6	1. Нет четкого воплощения концепции	7
2 Удобство месторасположения	5	2 Не организована система контроля и эффективного обучения обслуживающего персонала	6
3 Обеспеченность трудовыми ресурсами	5	3 Недостатки в оформлении меню	6
4 Высокая эффективность хозяйственных связей с поставщиками	4	4 Отсутствие скидок и акций для потребителей	5
5 Широкий ассортимент	3		
Итого баллов	23 балла	Итого баллов	24 балла
O (благоприятные возможности)	Количество баллов	T (угрозы)	Количество баллов
1 внедрение новых форм обслуживания	5	1 Понижение покупательной способности	5
2 смена кадровой стратегии	5	2 Изменения курса валют	4
3 Расширение клиентской базы	7	3 Политическая нестабильность	3
4 Привлечение постоянных покупателей	8	4 Повышения требований к стандартам безопасности	4
		5 Изменение вкусов и потребностей клиентов	5
Итого баллов	25	Итого баллов	21

На основе данных SWOT-анализа, который показывает сильные и слабые стороны ресторан «Труффальдино», была составлена матрица SWOT представленная в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p>"Сила и возможности"</p> <ul style="list-style-type: none"> -положительный имидж компании программы привлекает постоянных клиентов -рост рынка общественного питания - кооперация с местными производителями - специализация производства создает преимущества перед конкурентами 	<p>"Сила и угрозы"</p> <ul style="list-style-type: none"> -система скидок компенсирует понижение покупательской способности -в условиях постоянного обновления ассортимента можно увеличить товарооборот
Значение	575	483
Слабые стороны	<p>"Слабость и возможности"</p> <ul style="list-style-type: none"> -Отсутствие четкого воплощения концепции сокращает целевой сегмент покупателей, однако рост рынка общественного питания высокого качества говорит о возможном росте этого сегмента 	<p>"Слабость и угрозы"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Недостатки в оформлении меню и отсутствие скидок и акций для потребителей создают необходимость в своевременном обновлении ассортимента. При этом не организована система контроля и эффективного обучения обслуживающего персонала. что влияет на эффективность работы компании.
Значение	600	567

Применение стратегии общего роста предполагает увеличение организации через проникновение на новый рынок и захват рыночных ниш. Основным направлением в этой стратегии будет образование совместных предприятий для реализации совместных проектов.

На основании проведенных исследований в качестве деловой (конкурентной) стратегии предлагается выбрать стратегию выживания, то есть это политика приспособления в условиях нестабильного рыночного спроса и отказ от прежних методов хозяйствования. Анализируя ситуацию на рынке сбыта услуг предприятия общественного питания, можно прийти к выводу, что основными конкурентами ресторана «Труффальдино» по территориальному принципу являются ресторан Нигора, ресторан Доктор Скотч. Их продукция почти всегда отличается хорошим качеством, широким ассортиментом.

Рассмотрим основных конкурентов более подробно:

1. ресторан Нигора г. Екатеринбург, Куйбышева, 55.

Средний чек – 800 руб. Азербайджанская и Европейская кухня, Бизнес-ланч от 220 рублей, Парные коктейли, Живая музыка, Заказ столиков, VIP-зал, Проведение банкетов, Летняя терраса, Настольные игры. Банкетные залы до 65 человек. Часы работы: ПН-СР 12:00 до 02:00, ЧТ 12:00 до 03:00, ПТ 12:00 до 05:00, СБ 15:00 до 05:00, ВС 15:00 до 02:00.

2. ресторан Доктор Скотч. Екатеринбург, Малышева, 56а.

Средний чек – 700 руб. Авторская кухня, Европейская кухня, Бизнес-ланч от 199 рублей с 12:00-16:30, Пивной бар, Крафтовое пиво. Часы работы: ПН-ЧТ 12:00 -02:00, ПТ-СБ 12:00 до 04:00, ВС 12:00- 02:00

Результаты исследования конкурентов можно представить в виде сравнительной таблицы 8.

Таблица 8 – Анализ конкурентоспособности ресторана «Труффальдино» (ед. от 1 до 5)

Параметр	Нигора	Доктор Скотч	«Труффальдино»
1. Качество продукции	4	4,5	3,5
2. Качество обслуживания	4	3	4,5
4. Цена	4	4	3
5. Реклама	4	3	2,5
6. Месторасположение	4,5	4	4
7. Привлекательный внешний вид (вывеска, фасад)	4	4	3
8. Интерьер ресторана	4	5	5
9. Ассортимент	4	4	4
Итого	32,5	31,5	29,5

Оценка параметров производится по пятибалльной шкале (от наиболее слабых позиций по данному параметру до доминирующей позиции).

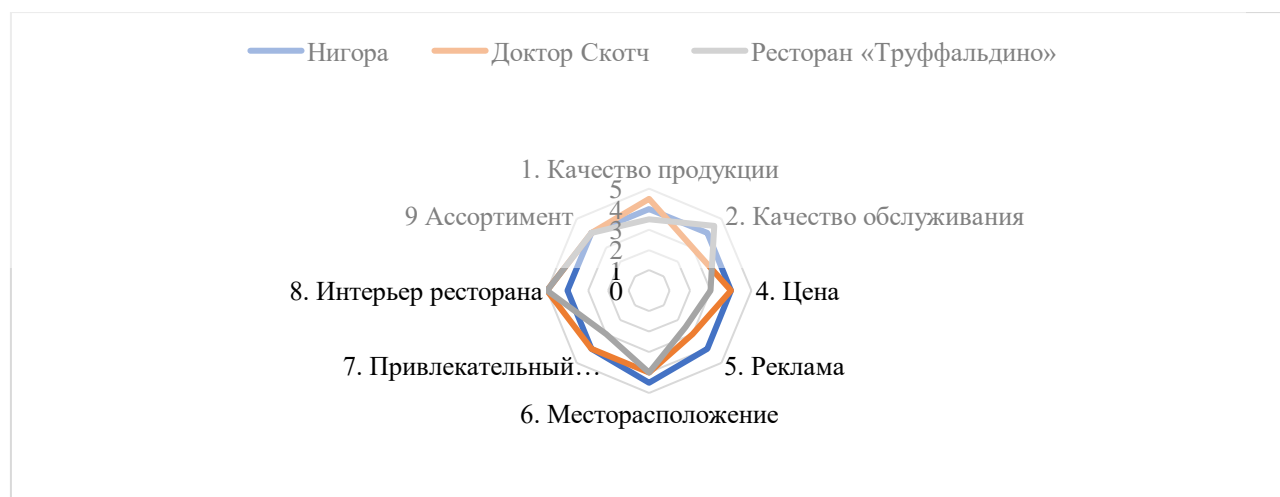


Рисунок 15 - Конкурентный профиль ресторана «Труффальдино»

Итак, анализируя конкурентный профиль ресторана «Труффальдино», сделаем вывод, что конкурентоспособность ресторана «Труффальдино» находится на более низком уровне по сравнению с конкурентами «Нигора» и «Доктор Скотч». На сегодняшний день у ресторана «Труффальдино» имеются следующие риски, к ним можно отнести:

1. Риск снижения рентабельности. Компания на рынке непродолжительное время, поэтому о стабильности экономических показателей пока говорить рано. Неэффективное дальнейшее управления предприятием и неусовершенствование системы обслуживания может быстро привести к снижению доходности и рентабельности предприятия.

2. Риск потери клиентов в связи с активным ростом числа конкурентов, стремительным развитием ресторанного бизнеса г. Екатеринбург, расширение предоставляемых услуг конкурентами, изменение вкусов и потребностей клиентов, инфляционными процессами (нестабильность экономики в стране, экономический кризис).

3. Также стоит отметить, что ресторан не использует современные маркетинговые коммуникации через современные средства сети Интернет и социальные сети, что значительно понижает конкурентоспособность ресторана в условиях современного рынка.

Таким образом, на сегодняшний день ресторан «Труффальдино» нуждается в эффективных конкурентных стратегиях.

3. РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

3.1. Описание основных конкурентных стратегий

Для повышения качества обслуживания в ресторане «Труффальдино» предлагаются следующие стратегии (табл. 9):

Таблица 9 – Основные конкурентные стратегии ресторана «Труффальдино»

Проблемы	Мероприятия
Продуктовая стратегия	Стратегии доставки блюд и напитков на дом
Маркетинговая стратегия	Проведение мастер-классов по кулинарному искусству для детей от 7 лет до 15 лет
Производственная стратегия	Установление WI-FI сети в ресторане
Кадровая стратегия	Внедрение системы мотивации
Финансовая стратегия	Сокращение дебиторской задолженности

1. Кадровая стратегия.

Осуществив анализ деятельности по управлению персоналом исследуемой организации во второй главе, мы выяснили, что:

1. в организации отсутствуют программы развития сотрудников,
2. текучесть кадров превышает норму;
3. система мотивации не совершенна.

Для устранения данных проблем были разработаны и опробованы конкретные рекомендации в области совершенствования управления персоналом. В ресторане «Труффальдино» в мотивационной системе предусмотрено только материальное денежное стимулирование, что не даёт прогрессивного развития компании.

Были разработаны следующие рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в ресторане «Труффальдино»:

– разработать новые критерии оценки качества работы в ресторане «Труффальдино», вставить следующие пункты, которые предполагают не только перечисление должностных обязанностей, но и мотивацию работников на улучшение качества работы. Для примера возьмем должность бармена (см.

Приложение Г). Ему можно вставить такие пункты как: представление своего опыта работы новым сотрудникам (наставничество), ориентация на потребности клиента, профессиональные умения, повышающие уровень сервисного обслуживания ресторана, участие в конкурсах профессионального мастерства, выставках. Данные критерии помогут мотивировать сотрудника и отразится на качестве его работы с положительной стороны;

– внедрить Положение о нематериальной мотивации, которое будет раскрывать принципы и правила распределения нематериального вознаграждения и порядок формирования компенсационного пакета в части, состоящей из нематериальных стимулов для различных категорий работников ресторана «Труффальдино». Процесс мотивации будет направлен на поощрение персонала и повышение удовлетворенности трудом всех работников ресторана «Труффальдино». Данное Положение будет предназначено для формирования в компании основных принципов, регламентов, правил, порядка проведения и иных документов по нематериальной мотивации персонала ресторана «Труффальдино».

– при формировании нового Положения об оплате труда и штатного расписания ресторана «Труффальдино» необходимо увеличить фонд стимулирующих выплат для тех работников, которые успешно прошли аттестацию и качественно выполняли свои обязанности.

Основные способы нематериального мотивирования, которые можно применить в ресторане «Труффальдино»:

– статьи в СМИ и размещение информации о ресторане и о предоставляемом сервисе. Это позволит увеличить творческую активность работников и тем самым отразится на качестве их работы и работы ресторана с положительным значением;

– доски почета – по итогам деятельности, значимых в жизни ресторана «Труффальдино» мероприятиях. Этот вид мотивации приемлем как для младшего обслуживающего персонала, так и для руководящего состава.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить управление

кадровым составом, реализовать комплекс условий для проявления активности, инициативности, ответственности работников.

2. Продуктовая стратегия.

Доставка блюд и напитков на дом (предоставление кейтеринг – услуг).

Ресторан «Труффальдино» позиционирует себя как предприятие, продукция и услуги которого доступные по цене, при этом качество услуг остается высоким. В настоящее время предлагается расширить спектр услуг с помощью кейтеринга.

Кейтеринг – организация выездного питания, обслуживание мероприятий, розничная продажа кулинарной продукции. Одним из направлений кейтеринга является доставка еды на дом по г. Екатеринбург. В настоящее время предоставление услуг кейтеринга, будь то организация банкета или корпоративное обслуживание клиентов, практически ничем не уступает стационарному формату мероприятия.

В отношении сегмента доставки готовых блюд в офисы предлагается два варианта доставки готовых блюд:

– первый – когда пищу раскладывают в индивидуальные боксы, а в офисе разогревают в свч-печи;

– второй вариант – доставка обедов «оптом», в специальных емкостях (гастрономах), с последующим порционированием обедов в офисе в стеклянную посуду. Это возможно, если у фирмы-заказчика есть помещение для расфасовки обедов.

Также для того, чтобы не терять клиентов, руководство ресторана «Труффальдино» должно проводить мероприятия, направленные на так называемую «кейтеринговую усталость», которая возникает, когда блюда в меню долго не меняются и приедаются. Чтобы клиент не ушел к другому поставщику питания ресторану «Труффальдино» рекомендуется вводить циклическое меню, которое повторяется через определенный промежуток времени – две, три или четыре недели. При предоставлении ресторана «Труффальдино» кейтеринг-услуги различным клиентам в зависимости от формата обслуживания, с одной

стороны и бюджета мероприятия, с другой, определяется количество и ассортимент блюд, составляющих меню мероприятия.

3. *Маркетинговая стратегия.* В рамках данной стратегии рекомендуется проведение мастер-классов по кулинарному искусству для детей от 7 лет до 15 лет.

Обучающие мастер-классы по 60 минут, которые планируется проводить в выходные с 10-00 до 13-00 и строятся по одинаковой схеме:

1. подготовка к проведению занятия (ведущим нужно предоставить помещение за 30 минут до начала);
2. знакомство с мастером и друг с другом;
3. демонстрация и обсуждение готовых блюд, которые мастер приносит для примера;
4. изучение материалов и инструментов, техника безопасности;
5. освоение новой техники по приготовлению.

Проведение мастер-классов по кулинарному искусству для детей от 7 лет до 15 лет планируется проводить как бесплатные, так и платные. В первом случае дети смогут приготовить одно блюдо и попробовать его вместе с родителями, а во втором – сразу два сложных блюда, которые смогут удивить даже самых взыскательных гурманов.

Стоимость платных мастер-классов указана в прайсе (см. таблицу 10).

Таблица 10 – Прайс на услугу «Детский мастер-класс»

Наименования мастер классов	Количество блюд, приготовленных совместно с поваром		
	1 (пицца)	2 (пицца+салат)	3 (пицца + салат + десерт на выбор)
Мастер – класс «Юный поваренок» (дети от 4 до 6 лет) 10 -00 до 11 - 00	1000	1500	1700
Мастер – класс «Настоящий повар» (дети от 7 до 10 лет) 11 – 00 до 12-00	1200	1600	1800
Мастер – класс «Профессионал» (дети от 10 до 15 лет) 12 – 00 до 13 - 00	1300	1700	1900

В 4 года дети сделают что-то очень простое, за час с ними успеют пообщаться, поиграть и рассказать сказку.

В 11 лет можно уже создать интересное «авторское» блюдо с помощью поваров - профессионалов, получить новые навыки и применить их в домашней обстановке.

4. *Производственная стратегия.* Рассматривая возможности производственной стратегии, предлагается установление WI-FI сети в ресторан «Труффальдино».

К основным преимуществам проведение установки WI-FI сети в ресторан «Труффальдино» стоит отнести:

1. возможность законно собирать контактную информацию посетителей – номера телефонов, профили соцсетей – включать их в маркетинговые мероприятия, т.е. собирать базу ремаркетинга

2. возможность показывать посетителю партнерскую рекламу при подключении

3. отслеживание движения гостей. Если имеется беспроводная wifi сеть с несколькими точками доступа, можно собирать данные о физических перемещениях посетителей, какие посадочные места они чаще выбирают на основании того, как пользовательское мобильное устройство переключается между хот-спотами

4. проведение опросов, анкетирования. Также можно предложить клиентам взамен на доступ к интернету заполнить анкету из 2-3 вопросов. Сервер способен идентифицировать клиентские устройства по MAC-адресу, динамический скрипт подберет персональные вопросы каждому клиенту.

Рассмотрим необходимое оборудования для установки в ресторане wifi сети (см. таблицу 11).

Таблица 11 – Оборудования для установки в ресторане wifi сети

Наименование оборудования	Кол-во, шт.
Компьютерное оборудование (ресивер)	1
Контроллер	2

5. *Финансовая стратегия.* Так как ресторан «Труффальдино» использует программу 1С, для внедрения следует рассмотреть программный продукт, аналогичный и совместимый с данной программой, который также

будет являться самостоятельной единицей и позволит избежать затрат на обучение сотрудников организации.

Для внедрения предлагается программа «1С-Рарус: Управление дебиторской задолженностью». Данный программный продукт разработан на базе «1С: Предприятие 8» и предназначается для аналитики задолженности в аналитических разрезах и осуществления эффективного управления задолженности организации. Программа используется с такими типовыми решениями, как «1С: Бухгалтерия 8», «1С: Управление торговлей 8», «1С: Управление производственным предприятием 8».

Программа предназначается в особенности для организаций, проводящих от 300 сделок в месяц и большой клиентской базой.

Применение данного продукта позволяет:

- оценить перспективность клиентских сегментов и различных групп товаров;
- выявить эффективность кредитной политики организации;
- оценивать мотивационную политику для сотрудников;
- определить степень ликвидности дебиторской задолженности в разрезах.

Программа специализируются на контроле и рациональном управлении дебиторской задолженностью, позволяя организации усовершенствовать свою деятельность и улучшить работу с контрагентами.

Ресторану «Труффальдино» внедрение специализированной программы обеспечит также реализацию предлагаемых рекомендаций, координации функций и своевременного информирования между отделами и сотрудниками отделов организации.

3.2. Оценка экономической эффективности конкурентной стратегии

Общий бюджет затрат на закупку установку оборудования Wi-Fi представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Бюджет затрат на закупку оборудования для установки оборудования Wi-Fi

Наименование оборудования	Кол-во, шт.	Цена 1 ед., руб.	Всего, руб.
Компьютерное оборудование	1	100 000	100000
Прокладки слаботочной кабельной сети	1	58000	58000
Настройки точек доступа,	1	32000	32000
Закупка контроллера	2	50000	100000
Настройка контроллера	1	35000	35000
Итого	5	275 000	325 000

Таким образом, бюджет затрат на закупку оборудования для установки оборудования Wi-Fi в ресторан составит 325 000 руб.

Для подключения сети Wi-Fi необходимо организовать основной канал. Подключить защиту файрволом, заблокировать black-листами списки вредоносных сайтов, а также добавить авторизацию пользователей по СМС.

Далее рассмотрим основные затраты, которые понесет ресторан при закупке оборудования для предоставления услуг доставки блюд на дом (см. таблицу 13). Стоит отметить, что курьера планируется нанимать с собственным автомобилем, в свою очередь ресторан обеспечивает его бензином, платит ему установленную заработную плату.

Таблица 13 – Бюджет затрат на предоставления услуг доставки (руб.)

Издержки	Сколько стоит сейчас за ед	Сколько надо кол/шт в месяц	Сколько Всего, руб. в месяц
Одноразовые столовые приборы	2	1000	2000
Одноразовые контейнера	10	1000	10000
Салфетки	5	1000	5000
Зубочитки	1	2000	2000
Пакеты	1	1000	1000
Бензин	40	50	4000
Заработная плата курьеру	22	1	22000
Итого			46000

Следовательно, в месяц затраты на осуществление услуг доставки составят – 46 000 руб., затраты на год тогда составят 46000 руб. * 12 = 552000 руб. В таблице 14 представлен расчет затрат на создание сайта для ресторана.

Таблица 14 – Бюджет затрат на покупки программы «1С-Рарус: Управление дебиторской задолженностью» для ресторана «Труффальдино» руб.

Мероприятия	Стоимость создания сайта, руб
Единовременные затраты на программный продукт «1С-Рарус: Управление дебиторской задолженностью», лицензию, обучение сотрудников	128800
Итого	128800

Итак, общая сумма затрат в год на предложенные мероприятия составит 325000 руб. + 552000 руб. + 128800 руб = 1005800 руб.

Таблица 15 – Исходные данные для расчета эффективности внедрения конкурентной стратегии

Наименование показателя	Ед. изм.	Величина показателя
1. Среднедневной объем выручки до внедрения мероприятий	Тыс. руб.	52,46
2. Относительный прирост среднедневного объема выручки за период в сравнении с периодом до внедрения мероприятий»	%	40
3. Количество дней учета объема выручки в период	Дни	365
4. Затраты на формирование мероприятий	Тыс. руб.	1005,8

Для расчета эффективности определим среднедневной объем выручки за 2020 год: Среднедневной объем выручки 2019 = Выручка средняя за месяц 2019 год / количество рабочих дней = 1595,91/30 = 52,46 тыс. рублей.

Прирост выручки от разработки мероприятия: $\Delta V = 52,46 * 40\% * 365 = 7660,4$ тыс. рублей. Экономический эффект: $Эт = 7660,4 - 1005,8 = 6654,6$ тыс. руб.

Учитывая затраты на внедрение стратегии, экономический эффект от предложенных мероприятий составит 6654,6 тыс. руб. Соответственно, можно сделать вывод, что на 1 рубль затрат на разработку и внедрение разработанного организационно-экономического механизма повышения качества обслуживания ресторана будет получена прибыль в размере 6,7 руб. (6654,6тыс. руб. /1005,8 тыс. руб.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На базе определенных миссии и перечня целей начинается выработка конкурентной стратегии компании – центрального элемента в структуре стратегического планирования – системы управленческих и организационных решений, направленных на реализацию задач предприятия и выполнение обозначенной миссии.

Определение правильной конкурентной стратегии предприятия помогает руководителям понять, что ждет организацию через несколько лет, в зависимости от влияния разнообразных факторов, а также что необходимо предпринимать, чтобы достичь поставленных целей и обеспечить устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе.

Анализ конкурентных преимуществ предприятия – отправная точка процесса формирования стратегического плана конкурентной стратегии.

Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик происходит по следующим факторам:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- технологические изменения;
- маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация);
- вход или выход главных фирм в отрасль;
- увеличение глобализации в отрасли;
- изменения в стоимости и эффективности [16, с. 15-16].

Для исследования относительных конкурентных позиций компаний,

работающих в отрасли общественного питания, используются процедуры графической стратегической группировки.

Рассмотрение эффективных стратегий повышения конкурентоспособности на сегодняшний день остается очень важным. В практической части работы проведен анализ конкурентоспособности ресторана «Труффальдино».

Стратегической целью ресторана «Труффальдино» является совершенствование обслуживания и развитие услуг.

На основе анализа работы ресторана, предоставленном во второй главе можно сделать вывод, что:

1. Анализ экономических показателей ресторана «Труффальдино» показал, что наблюдается рост производственной деятельности, увеличение экономической эффективности деятельности предприятия. Однако на данный момент компания не обладает устойчивым положением на рынке, так как имеется высокая конкуренция, а ресторан «Труффальдино» - довольно молодое предприятие.

2. Ресторан не использует современные маркетинговые коммуникации через современные средства сети Интернет и социальные сети, что значительно понижает конкурентоспособность ресторана в условиях современного рынка.

На основании собранной о ресторане информации в качестве деловой (конкурентной) стратегии предлагается выбрать стратегию выживания, то есть это политика приспособления в условиях нестабильного рыночного спроса и отказ от прежних методов хозяйствования.

Для организации конкурентной стратегии были выбраны следующие мероприятия:

1. совершенствование системы мотивации сотрудников;
2. внедрение доставки блюд и напитков на дом (предоставление кейтеринг-услуг);
3. проведение мастер-классов по кулинарному искусству для детей от 7 лет до 15 лет;
4. установка WI-FI сети в зале;

5. сокращение дебиторской задолженности.

Учитывая затраты на внедрение конкурентной стратегии, экономический эффект ее составит 6654,6 тыс. руб.

Соответственно, можно сделать вывод, что на 1 рубль затрат на разработку и внедрение разработанного организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности будет получена прибыль в размере 6,7 руб. (6654,6тыс. руб. /1005,8 тыс. руб.).

ДИСТ-ОБУЧЕНИЕ.РФ
+7 (499) 403-1034
1006272@MAIL.RU

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции» (с изменениями и дополнениями 2018 г.)
2. Федеральный закон РФ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ // Закон. - 2018. - С. 192.
3. Арбатская, Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия ИГЭА. – 2015. – № 1 (81). – С. 118-121
4. Беркович, М.И. Развитие концепций управления предприятием и его конкурентоспособностью на примере компаний сотовой связи / М.И. Беркович // Экономика, предпринимательство и право. - 2017. - № 1 (22). - С. 41-46.
5. Бронникова, Т.С. Анализ методов оценки конкурентоспособности продукции и инноваций / Т.С. Бронникова, В.С. Дубинин // Экономический анализ: теория и практика. - 2017. - № 32(383). - С. 26-35.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2015. – С. 528
7. Грасмик, Л.В. Проблема конкурентоспособности предприятий дорожно-строительной отрасли / Л.В. Грасмик, И.В. Молодан. – 2014. – №10 (2) . – С. 300-301
8. Глухов А. В. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения – М.: Маркетинг, 2014. – 512 с.
9. Герасенко В.П. Развитие экономической конкуренции: Монография. Гомель: Белорусский центр бизнеса «Альтаир», 2015. - 120с.
10. Долгов, Д.И. Усовершенствованная методика оценки конкурентоспособности продукции / Д.И. Долгов // Экономический анализ: теория и практика. - 2016. - № 45(252). - С. 17-28.
11. Еленев, Ю. Я. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности в комплексе «предпринимательское дело» / Ю.Я. Еленев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - №8. - С. 27.

12. Жирова, К. В. Повышение конкурентоспособности организации / К.В. Жирова // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2016. – №1. – С. 20-21.
13. Жердецкая, А. М. Анализ современных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий / А.М. Жердецкая, А.А. Просвирин // Международный научный журнал «Символ науки». – 2017. – № 01-1. – С. 30-32.
14. Ильичева, И. В. Маркетинг: учебно-методическое пособие. / И.В. Ильичева – УлГТУ, 2015. – С. 229
15. Кларк, Т. Твоя бизнес-модель: Системный подход к построению карьеры / Т. Кларк, А. Остервальдер, И. Пинье – М.: Альпина Паблишер, 2013. – С. 260
16. Кашинцева, Е.В. Методика анализа уровня конкурентоспособности коммерческой организации / Е.В. Кашинцева // Экономический анализ: теория и практика. - 2016. - № 20(77). - С. 15-20.
17. Летников, В.Б. Технологические инновации и конкурентоспособность бизнеса / В.Б. Летников // Российское предпринимательство. - 2017. - № 11 (71). - С. 47-51.
18. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой учёный. – 2015. – № 1 (60). – С. 374-377.
19. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М., 2015. - С. 49
20. Метелев, И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки / И.С. Метелев // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 1. – С. 116-120.
21. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Издательство Уральского университета, 2015. – С. 194
22. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов. – Оникс, 28-е изд. – 2015. –С. 1376

23. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – Альпина Паблишер, 2016. – 947с.
24. Стаценко, Е.В. Механизм определения уровня конкурентоспособности предприятия / Е.В. Стаценко, Н.А. Терехова // Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – № 4. – С. 223-225.
25. Тимирьянова, В.М. Построение системы показателей оценки конкурентной среды и конкурентоспособности предприятий в регионе: монография / В.М. Тимирьянова. – Антаир, 2015. – С. 232
26. Файдушенко, В.А. Финансовый анализ: теория и практика: учебное пособие для вузов / В.А. Файдушенко. – Издательство ХГТУ, 2015. – С. 190
27. Фатхутдинов, Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией / Р.А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. - 2017. - №1. - С. 73-76.
28. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Издательство Тамбовского государственного технического университета, 2017. – С. 192
29. Юданов А. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 2017. – № 6. – 42 с.
30. Аллавердян, В.В. Как рассчитать емкость рынка? / В.В. Аллавердян // Энциклопедия маркетинга. - URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-research/market_capacity.htm
31. Захаров, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения [Электронный ресурс] / А.Н. Захаров, А.А Зокин // Логистика & SCM: - URL: http://www.logistics.ru/scm/9/2/i20_64.htm
32. Индекс глобальной конкурентоспособности: информация об исследовании и его результаты // Аналитический портал «Гуманитарные технологии» URL: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>
33. Интернет ресурс Американская сеть быстрого питания Wendy's. URL: <http://wendys.com>

34. Информационный сайт для рестораторов. URL:
<http://restoranoff.ru/solutions/marketing>

ДИСТ-ОБУЧЕНИЕ.РФ
+7 (499) 403-1034
1006272@MAIL.RU

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А План-меню ресторана «Труффальдино»

№	Наименование блюд			Кол-во выпускаемых блюд, порций					Ответственный за приготовление (квалификация)
	Наименование и краткая характеристика	№ НТД	ВЫХОД, Г	Всего, порции	В том числе выпуск по часам*				
					8-10	10-12	12-14	14-16	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ГОРЯЧИЕ НАПИТКИ									
1	Кофе с молоком сгущенным	ТК№38	200	36	9	12	8	7	Повар 4 р
2	Кофе со сливками	ТК№39	100/25	36	9	12	8	7	Повар 4 р
3	Кофе черный	ТК№40	200	36	9	12	8	7	Повар 4 р
4	Кофе по-венски	ТК№41	100/25	36	9	12	8	7	Повар 4 р
5	Чай с вареньем	ТК№42	200/15	36	9	12	8	7	Повар 4 р
6	Чай с лимоном	ТК№43	200/15	36	9	12	8	7	Повар 4 р
ХОЛОДНЫЕ НАПИТКИ									
1	Сок "Сандора" апельсиновый	ТК№44	200	13	3	5	3	2	Повар 4 р
2	Сок "Джафа" манго	ТК№45	200	13	3	5	3	2	Повар 4 р
3	Сок "Наш сад" виноград	ТК№46	200	13	3	5	3	2	Повар 4 р
4	Компот из персиков	ТК№47	200	13	3	5	3	2	Повар 4 р
МУЧНЫЕ И КОНДИТЕРСКИЕ ИЗДЕЛИЯ									
1	Ватрушки венгерские	ТК№48	85	24	5	9	7	3	Повар 4 р
2	Кекс "Ореховый"	ТК№49	100	24	5	9	7	3	Повар 4 р
3	Торт сливочный "Белоснежка"	ТК№50	100	24	5	9	7	3	Повар 4 р
4	Пирог с вишнями	ТК№51	100	24	5	9	7	3	Повар 4 р

Продолжение Приложения А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Пирожки жареные с луком и яйцом	ТК№52	100	24	5	9	7	3	Повар 4 р
6	Пирожки жареные с рисом и мясом	ТК№53	100	24	5	9	7	3	Повар 4 р
ХЛЕБ									
1	Хлеб ржаной	ТК№54	100	216	51	60	55	50	Повар 4 р
2	Хлеб пшеничный	ТК№55	100	216	51	60	55	50	Повар 4 р
ПЕРВЫЕ БЛЮДА									
1	Борщ	ТК№12	150	40	10	13	9	8	Повар 4 р
2	Суп на курином бульоне с вермишелью	ТК№13	150	40	10	13	9	8	Повар 4 р
3	Щи из свежей капусты	ТК№14	150	40	10	13	9	8	Повар 4 р
4	Суп картофельный с рыбными фрикадельками	ТК№15	150	40	10	13	9	8	Повар 4 р
5	Суп рисовый с мясом	ТК№16	150	40	10	13	9	8	Повар 4 р
6	Солянка грибная	ТК№17	150	40	10	13	9	8	Повар 4 р
7	Суп молочный с овощами	ТК№18	150	40	10	13	9	8	Повар 4 р
8	Солянка рыбная	ТК№19	150	40	10	13	9	8	Повар 4 р
9	Суп с крупой и мясными фрикадельками	ТК№20	150	43	10	14	11	8	Повар 4 р
ВТОРЫЕ БЛЮДА									
1	Поджарка из рыбы	ТК№21	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
2	Тефтели рыбные	ТК№22	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
3	Мясо тушеное	ТК№23	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
4	Котлеты молотые со свинины	ТК№24	200	57	15	18	13	11	Повар 4 р
5	Рулет с луком и яйцом	ТК№25	225	57	15	18	13	11	Повар 4 р
6	Голубцы с мясом и рисом	ТК№26	200	57	15	18	13	11	Повар 4 р
7	Сосиски отварные	ТК№27	250	57	15	18	13	11	Повар 4 р
8	Котлета по-киевски	ТК№28	135/50	57	15	18	13	11	Повар 4 р

Продолжение Приложения А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Сырники по-киевски со сметаной	ТК№29	150/20	57	15	18	13	11	Повар 4 р
10	Яичница глазунья с сыром	ТК№30	100	57	15	18	13	11	Повар 4 р
Гарниры									
1	Макаронные изделия отварные	ТК№31	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
2	Бобовые отварные	ТК№32	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
3	Пюре картофельное	ТК№33	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
ФИРМЕННЫЕ БЛЮДА									
1	Суп из кваса(квас, творог, хлеб рж, тмин, яйца)	ТТК№1	370	40	10	13	9	8	Повар 4 р
2	Курица запеченная с грибами(курица, томаты, грибы св., перец красный, чеснок, оливки)	ТТК№2	250	65	16	23	14	12	Повар 4 р
3	Чизкейк клубничный(сыр Филадельфия, сыр Маскарпоне, клубника, печенье песочное)	ТТК№3	130/40	29	5	10	8	6	Повар 4 р
II. ХОЛОДНЫЕ БЛЮДА И ЗАКУСКИ									
1	Салат рыбный	ТК№1	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
2	Винегрет овощной	ТК№2	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
3	Сельдь с картофелем и маслом	ТК№3	135	57	15	18	13	11	Повар 4 р
4	Салат мясной	ТК№4	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
5	Паштет из печени	ТК№5	100	57	15	18	13	11	Повар 4 р
6	Салат столичный	ТК№6	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
7	Салат из свежих помидоров и огурцов	ТК№7	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
8	Салат витаминный	ТК№8	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
9	Салат из белокочанной капусты	ТК№9	150	57	15	18	13	11	Повар 4 р
10	Рубленые яйца с маслом и луком	ТК№10	100	57	15	18	13	11	Повар 4 р
11	Бутерброд с отварной рыбой	ТК№11	60	64	16	22	14	12	Повар 4 р
СЛАДКИЕ БЛЮДА									
1	Чернослив со сливками	ТК№34	40/20	43	10	14	11	8	Повар 4 р
2	Лимон с сахаром	ТК№35	30/10	43	10	14	11	8	Повар 4 р
3	Мед натуральный	ТК№36	30	43	10	14	11	8	Повар 4 р
4	Мороженое с вишней	ТК№37	120	44	10	14	11	9	Повар 4 р

Окончание Приложения А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ФРУКТЫ									
1	Арбуз свежий	ТК№56	100	81	20	24	22	15	Повар 4 р
2	Банан свежий	ТК№57	100	81	20	24	22	15	Повар 4 р
3	Яблоки свежие	ТК№58	100	81	20	24	22	15	Повар 4 р
4	Груша свежая	ТК№59	100	81	20	24	22	15	Повар 4 р

ДИСТ-ОБУЧЕНИЕ.РФ
+7 (499) 403-1034
1006272@MAIL.RU

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для посетителей

Вопрос № 1. Ваш возраст?

1. От 18 – 25 лет
2. От 25 – 30 лет
3. От 30 – 35 лет
4. От 35 – 45 лет
5. От 45 лет - ... лет

Вопрос № 2. Ваш пол?

1. Мужчина
2. Женщина

Вопрос № 3. Как часто Вы посещаете ресторан «Труффальдино»?

1. Первый раз
2. 1 раз в месяц
3. 1 раз в неделю
4. Больше двух раз в неделю.

Вопрос № 4. Цель посещения ресторана «Труффальдино»?

1. Пообедать, поужинать
2. Отметить событие
3. Послушать хорошую музыку
4. Скоротать время в хорошей атмосфере
5. Другое.

Вопрос № 5. Как Вы оцениваете обслуживание в ресторане «Труффальдино»?

1. Скорость
2. Качество
3. Рекомендации по меню
4. Коммуникабельность.

Вопрос № 6. Как Вы оцениваете Кухню ресторана «Труффальдино»?

1. Качество не всегда оправдывает цену
2. Не достаточно разнообразное меню
3. Качественно приготовленные блюда
4. Хорошее сочетание цены и качества
5. Другое

Вопрос № 7. На какую сумму Вы чаще всего делаете заказ?

1. Меньше 150 руб.
2. 150 – 250 руб.

3. 250 – 350 руб.
4. 350 – 500 руб.
5. Больше 500 руб.

Вопрос № 8. Доход на одного человека в семье?

1. Менее 10000 руб.
2. 10000-20000 руб.
3. 20000 – 35000 руб.
4. 35000 – 55000 руб.
5. 55000-80000 руб.
6. Более 80000 руб.

Вопрос № 9. Какие рестораны Вы предпочитаете?

1. Традиционные
2. Семейные
3. Рестораны-клубы
4. Быстрого питания

Вопрос № 10. Какими критериями Вы руководствуетесь при выборе ресторана?

1. Цена
2. Качество
3. Вкусовые предпочтения
4. Близость к месту учебы/работы
5. Качество обслуживания.

ДИСТ-ОБУЧЕНИЕ.РФ
+7 (499) 403-1034
1006272@MAIL.RU

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Перечень ответов анкетирования клиентов

№	Вопрос	Перечень ответов
1	Ваш возраст?	От 18 – 25 лет От 25 – 30 лет От 30 – 35 лет От 35 – 45 лет От 45 лет
2	Ваш пол?	Мужчина Женщина
3	Как часто Вы посещаете ресторан «Труффальдино»?	Первый раз 1 раз в месяц 1 раз в неделю Больше двух раз в неделю.
4	Цель посещения ресторана «Труффальдино»?	Пообедать, поужинать Отметить событие Послушать хорошую музыку Скоротать время в хорошей атмосфере Другое.
5	Как Вы оцениваете обслуживание в ресторане «Труффальдино»?	Скорость Качество Рекомендации по меню Коммуникабельность.
6	Как Вы оцениваете Кухню ресторана «Труффальдино»?	Качество не всегда оправдывает цену Не достаточно разнообразное меню Качественно приготовленные блюда Хорошее сочетание цены и качества Другое
7	На какую сумму Вы чаще всего делаете заказ?	Меньше 150 руб. 150 – 250 руб. 250 – 350 руб. 350 – 500 руб.

Продолжение приложения В

№	Вопрос	Перечень ответов
7	На какую сумму Вы чаще всего делаете заказ?	5. Больше 500 руб.
8	Доход на одного человека в семье?	1. Менее 10000 руб. 2. 10000-20000 руб. 3. 20000 – 35000 руб. 4. 35000 – 55000 руб. 5. 55000-80000 руб. 6. Более 80000 руб.
9	Какие рестораны Вы предпочитаете?	1. Традиционные 2. Семейные 3. Рестораны-клубы 4. Быстрого питания
10	Какими критериями Вы руководствуетесь при выборе ресторана?	1. Цена 2. Качество 3. Вкусовые предпочтения 4. Близость к месту учебы/работы 5. Качество обслуживания.

№	Вопросы	Оценка (баллы)				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Оценка качества работы сотрудников (бармены) ресторана «Труффальдино»

Ф.И.О. _____ за _____ 20__ г.

Показатели оценивания в соответствии с ОКО		Порядок оценивания (пропорционально отработанному времени)		
	<i>Содержание</i>	<i>баллы</i>	<i>Оценка сотрудника</i>	<i>Оценка комиссии</i>
1	Отсутствие нарушений: <ul style="list-style-type: none"> – правил внутреннего трудового распорядка; – требований по охране жизни и здоровья детей; – требований охраны труда, техники безопасности; – требований пожарной безопасности; – требований электробезопасности; – требований антитеррористической безопасности 	0-10		
2	Выполнение плана посещаемости	0-10		
3	Условия организации обслуживающего процесса соответствуют требованиям нормативно-правовых документов	0-5		
4	Отсутствие замечаний по работе бармена	0-5		
5	Представление своего опыта работы новым сотрудникам (наставничество): <i>Не зависит от проработанного времени</i>	В соответствии с количественным и показателями		
6	Участие в конкурсах, выставках по профессиональному мастерству <i>Не зависит от проработанного времени</i>	В соответствии с количественным и показателями		

ДИСТ-ОБУЧЕНИЕ.РФ
+7 (499) 403-1034
1006272@MAIL.RU