

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**Разработка проекта по повышению конкурентоспособности
предприятия общественного питания
(на примере ООО «Надежда»)**

Дипломный проект

студентки заочного отделения 6 курса группы 05001081

Наконечной Веры Юрьевны

**Научный руководитель
к.э.н., доц. Климова Т.Б.**

**Рецензент
директор
ООО «Надежда» Деревлева Т.И.**

БЕЛГОРОД 2016

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятий общественного питания.....	7
1.1. Качество и конкурентоспособность продукции в системе факторов конкурентоспособности предприятия	7
1.2. Основообразующие факторы конкурентоспособности предприятий общественного питания.....	15
1.3. Стратегии конкурентоспособности предприятий общественного питания.....	25
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Надежда».....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	31
2.2. Анализ показателей финансового состояния деятельности предприятия	42
2.3. Анализ конкурентоспособности ООО «Надежда».....	55
3. Разработка мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Надежда».....	64
3.1. Направления повышения конкурентоспособности ООО «Надежда».....	64
3.2. Прогноз доходов и расходов по проекту.....	72
3.3. Оценка эффективности проекта.....	84
Заключение.....	90
Список использованных источников.....	94
Приложения.....	101

Введение

Проблемы конкурентоспособности предприятий имеют не текущий, тактический, а долговременный, стратегический характер. Сегодня, в силу, в том числе и международных событий, в российской экономике складываются благоприятные условия, способствующие укреплению отечественных товаров на национальном рынке, вытеснению с него зарубежных аналогов и субститов. Решающим фактором коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке является конкурентоспособность товаров и услуг, предоставляемых предприятиями.

Обеспечить конкурентоспособность предприятия можно при соблюдении следующих условий:

- достижение конкурентного преимущества путем снижения издержек или дифференциации товаров;
- определение сферы конкуренции или сегмента рынка, на котором будет выступать предприятие; выстраивание производственной цепочки и создание системы ценностей предприятия;
- удержание как можно дольше конкурентного преимущества благодаря преимуществам более высокого порядка;
- обеспечение наличия основных детерминантов конкурентного преимущества отрасли, в которой действует данное предприятие.

Проблема конкурентоспособности продукции имеет в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в экономической и социальной жизни любой страны, практически любого потребителя. Объективным фактором, объясняющим, с одной стороны, многие глубинные причины имеющихся экономических и социальных трудностей, снижающихся темпов экономического развития за последние десятилетия, и, с другой – причины повышения эффективности производства и уровня жизни в развитых странах Запада, выступает качество создаваемой и выпускаемой продукции.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия выпускать товары, обладающие высокими характеристиками качества, и вести борьбу (конкуренцию) за место на рынке с фирмами, выпускающими аналогичную продукцию.

В настоящее время потребители обращают пристальное внимание на показатели качества товаров и услуг. В силу этого именно качество продукции или услуги становится мощным фактором ее конкурентоспособности. Причем согласно международным стандартам под качеством понимается способность продукции или услуги удовлетворять не только обусловленные, но и предполагаемые потребности. Последнее является значимым фактором конкурентоспособности продукта.

Повышение качества продукции диалектически связано с ростом эффективности производства, продаж, повышением конкурентоспособности товара и, следовательно, предприятия в целом. В современных условиях качество продукции является неотъемлемой характеристикой ее конкурентоспособности и конкурентоспособности предприятия. Предприятие не сможет выйти на новый уровень развития без продукции высокого постоянно повышающегося качества.

Конкурентная ситуация на рынке общественного питания развивается с высокой долей динамизма, поэтому у заведений этой сферы существует необходимость в оперативном отслеживании конкурентных изменений на рынке на систематической основе. Только в данных условиях заведение сможет правильно дать оценку своим возможностям и преимуществам конкурентов, а также определить эффективную стратегию поведения, которая будет в первую очередь направлена на создание и поддержание собственного конкурентного преимущества. Учитывая данные обстоятельства выбранная тема дипломного проекта является весьма актуальной.

Цель дипломного проекта заключается в изучении конкурентоспособности предприятия общественного питания, разработке и экономическом

обосновании конкретных мероприятий, направленных на удержаний рыночных позиций на конкурентном рынке услуг общественного питания.

В соответствии с намеченной целью, в работе были поставлены и реализованы следующие задачи:

- рассмотрено понятие «конкурентоспособность», взаимосвязь качества и конкурентоспособность продукции, их влияние на конкурентоспособности предприятия;
- изучены основообразующие факторы конкурентоспособности предприятий общественного питания;
- рассмотрены стратегии конкурентоспособности предприятий общественного питания;
- проанализирована финансово-хозяйственная деятельность объекта исследования;
- дана оценка конкурентоспособности предприятия;
- разработаны проектные мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности;
- представлено финансовое обоснование мероприятий по совершенствованию материально-технической базы;
- оценена эффективность от внедрения проектных мероприятий.

В качестве объекта дипломного исследования выступает предприятие общественного питания ООО «Надежда». Предметом исследования является конкурентоспособность и факторы ее определяющие.

Теоретико-методологическую базу исследования представляют теории, концепции, методы и модели, предложенные как российскими, так и зарубежными учеными в области конкурентного анализа. Данное исследование базировалось преимущественно на применении методических приемов теоретического анализа, экспертных методов, методов абстрактной логики.

Дипломный проект состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе раскрывается экономическая сущность и значение конкурентоспособности предприятия общественного питания. Вторая глава дает комплексную оценку эффективности финансово-хозяйственной деятельности ООО «Надежда» и определяет уровень ее конкурентоспособности. В третьей главе представлен проект, направленный на совершенствование материально-технической базы кафе посредством интерьерных решений и технического переоснащения с целью повышения конкурентоспособности, представлено экономическое обоснование проектных мероприятий.

При подготовке дипломного проекта были проанализированы законодательные и нормативные документы, лежащие в основе государственной политики регулирования деятельности в России, регионах России, статистические данные, отчеты, доклады, обзоры правительственных ведомств, данные периодической печати.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты дипломного проекта могут быть использованы в практике предприятий общественного питания.

1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятий общественного питания

1.1. Качество и конкурентоспособность продукции в системе факторов конкурентоспособности предприятия

Важнейшим источником роста рыночной экономики является конкуренция хозяйствующих субъектов за наиболее выгодные сферы и условия приложения капитала. Конкуренция возникает тогда, когда на рынок выходит значительное количество предприятий с аналогичными или близкими по потребительским свойствам товарами и услугами. Конкуренция – важнейший элемент рыночного механизма, определяющий основные направления его совершенствования.

Различают совершенную и несовершенную конкуренцию. Совершенная конкуренция – это состояние рынка, при котором работает неограниченное количество продавцов и покупателей, и не один из них не может определять, диктовать цену, объем производства и другие условия хозяйства.

Сегодня, в силу, в том числе и международных событий, в российской экономике складываются благоприятные условия, способствующие укреплению отечественных товаров на национальном рынке, вытеснению с него зарубежных аналогов и субститов. Для предприятий становятся актуальными вопросы выявления и оценки факторов укрепления своей конкурентоспособности не только сегодня, но и в долгосрочной перспективе.

Исследования показывают, что в настоящее время в экономической литературе пока не сложился единый подход и к самому понятию «конкурентоспособность предприятия» и к факторам, определяющим ее уровень [38].

Конкурентоспособность предприятия сегодня – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Набор фак-

торов, определяющих конкурентоспособность предприятий общественного питания, оказывается столь значительным и своеобразным, что невозможно предложить единую методику сбора данных по этим факторам, их обработки и идентификации для полной диагностики уровня интенсивности конкурентной борьбы на данном рынке.

Как правило, конкурентоспособность предприятия рассматривается как его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами [34].

На вопрос, что делает организацию конкурентоспособной, Винокуров В. А. отвечает: «во-первых, ресурсы (потенциал), во-вторых, умение продуктивно их использовать» [16]. Белоусов В. Л. возможные критерии конкурентоспособности организации группирует по отдельным элементам комплекса маркетинга (продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта на рынок или маркетинговые коммуникации), а также учитывает деловую активность и эффективность деятельности [8].

Максимов И. А. относит к основным критериям конкурентоспособности организации эффективность ее производственной деятельности, финансовое положение, эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке, конкурентоспособность продукции [36].

Проблемы конкурентоспособности предприятия в маркетинге имеют не текущий, тактический, а долговременный, стратегический характер. Отсюда долгосрочное прогнозирование объема и характера потребностей, перспективного технического уровня и качества продукции нацелено [54]:

- 1) на выявление возможных требований к ассортименту и качеству изделий на планируемый период их производства и потребления;
- 2) на определение научно-технических и экономических возможностей удовлетворения требований потребителя;
- 3) на установление ассортимента и показателей качества при разработке новых видов продукции.

Конкурентоспособность продукции обеспечивается всей системой маркетинга – от конструирования, опытного и серийного производства, до сбыта и сервиса эксплуатируемых изделий, включая в число других средств методы управления и контроля качества, способы транспортирования и хранения, установку и послепродажное обслуживание.

Таким образом, для развития конкурентоспособности предприятия конкурентоспособность товара имеет большое значение.

Существует мнение, что конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия, абсолютно противоположные понятия. Данное мнение основано на утверждении, что повышение конкурентоспособности продукции всегда базируется на одновременном повышении качества и снижении цены, и для конкурентоспособности предприятия это ведет к негативным последствиям – убыткам. Ведь повышение качества – это увеличение затрат, а снижение цены – это недополучение прибыли. Из этого делается вывод, что предприятие терпит убытки, если повышается конкурентоспособность его продукции. «... Можно утверждать, что выполнение задачи по максимизации конкурентоспособности продукции с сугубо экономической точки зрения противоречит цели обеспечения высокой конкурентоспособности компании» [17]. Данное утверждение сомнительно, так как автор исходит из неверного, на наш взгляд, толкования соотношения понятий «качество продукции», «конкурентоспособность продукции», «конкурентоспособность предприятия».

Качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением [38].

Конкурентоспособность товара – совокупность его качественных и стоимостных характеристик, которая обеспечивает удовлетворение определенных потребностей покупателя и выгодно для покупателя отличает товар от аналогичных товаров – конкурентов. Т.е. конкурентоспособность товара это его коммерческое качество, т.е. качество с точки зрения маркетинга.

При этом конкурентоспособность обуславливается не только качественными и стоимостными свойствами данного товара, которые учитываются покупателем согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей, но и такими факторами как: свойства конкурирующих товаров; особенности потребителей.

Однако следует заметить, что если предприятие, располагая самыми современными компетенциями в области триады: снабжение, производство, сбыт [17], будет поставлять на рынок неконкурентоспособную продукцию, оно достаточно быстро утратит свою долю на рынке и проиграет конкуренцию. Это связано с тем, что внутренняя эффективность предприятия в условиях свободного рынка находит свое подтверждение, только при условии роста объема продаж и выручки.

Но как же в современном мире соотносятся качество продукции и ее конкурентоспособность? В настоящее время потребители обращают пристальное внимание на показатели качества товаров и услуг. В силу этого именно качество продукции или услуги становится мощным фактором ее конкурентоспособности. Причем согласно международным стандартам под качеством понимается способность продукции или услуги удовлетворять не только обусловленные, но и предполагаемые потребности. Последнее является значимым фактором конкурентоспособности продукта.

Предприятиям-товаропроизводителям следует учитывать, что для современного потребителя, живущего в условиях рыночных отношений, важным является не только качество самого продукта, но и затраты, которые он должен понести для получения этого качества, т.е. важным является соотношение цены и качества. Сегодня потребитель стремится получить больше качества, в том числе с учетом сопутствующих услуг, по наименьшей цене. В этой связи предприятие-производитель должно учитывать, что для производства высококачественной продукции требуются более значительные затраты на стадиях ее разработки, производства и сбыта. Поэтому необходимо с учетом особенностей потребителей и характеристик продуктов-

конкурентов искать оптимальный баланс качества и стоимостных параметров продукции.

Качество продукции играет важную роль в ускорении экономического, научно-технического, социального прогресса. Поэтому качество необходимо постоянно улучшать. Нельзя останавливаться на достигнутом результате, ведь каждый день появляются новые потребности, новые товары, которые могут оказаться лучше.

Сегодня каждое предприятие занято поиском подходов и методов, строит системы управления качеством, которые позволили бы динамично развиваться, занимать прочное конкурентное положение на рынке. Важную роль в этом играют меры в области повышения качества. Естественно, только повышая качество нельзя по-настоящему существенно повысить конкурентоспособность предприятия, но и без стабильно высокого качества сложно конкурировать на рынке.

По нашему мнению, основными факторами повышения качества продукции являются [16]:

–технические (внедрение новейших технологий в производство, использование более качественных материалов, более полное следование стандартам и использование новых, проведение добровольной сертификации);

–организационные (улучшение подготовки персонала, мотивация сотрудников, внутренние проверки и оценки);

–психологические (учет запросов потребителей, социологические опросы).

Повышение качества продукции диалектически связано с ростом эффективности производства, продаж, повышение конкурентоспособности товара и, следовательно, предприятия в целом. В современных условиях качество продукции является неотъемлемой характеристикой ее конкурентоспособности и конкурентоспособности предприятия. Предприятие не сможет

выйти на новый уровень развития без продукции высокого постоянно повышающегося качества.

Конкурентоспособность товара достигается расширением его возможностей; увеличением потребностей, которые он может удовлетворить; упаковкой; внешним видом; гибкой системой цен, неценовыми факторами; изучением возможностей и приемов конкурентов.

Однако, в буквальном смысле, товар не может быть конкурентоспособным или неконкурентоспособным, если предприятие (производитель) не выставляет его на рынок, поэтому понятие «конкурентоспособность предприятия» расширяют, говоря о конкурентоспособности предприятия как о конкурентоспособности производимых им товаров. Конкурентоспособность предприятия как конкурентоспособность производимых им товаров – это важный раздел маркетинга, требующий более детального изучения.

Проблема конкурентоспособности продукции имеет в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в экономической и социальной жизни любой страны, практически любого потребителя. Объективным фактором, объясняющим, с одной стороны, многие глубинные причины имеющихся экономических и социальных трудностей, снижающихся темпов экономического развития за последние десятилетия, и, с другой – причины повышения эффективности производства и уровня жизни в развитых странах Запада, выступает качество создаваемой и выпускаемой продукции.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия выпускать товары, обладающие высокими характеристиками качества, и вести борьбу (конкуренцию) за место на рынке с фирмами, выпускающими аналогичную продукцию [20].

Конкурентоспособность товара – решающий фактор его коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкурентным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, эко-

номическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама). Важной составной частью конкурентоспособности товара является уровень затрат потребителя за время его эксплуатации. Для обеспечения конкурентоспособности товаров предприятие занимается улучшением качественных характеристик выпускаемой продукции, используя маркетинг как управление фирмой на основе изучения рынка, новых источников сырья и видов готовой продукции [32].

Можно сказать, что под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т. е. преимущество данного товара над другими в условиях конкурирующих товаров-аналогов. Любой товар, находящийся на рынке, фактически проходит проверку на степень удовлетворения общественных потребностей. Каждый покупатель приобретает такой товар, который максимально удовлетворяет его личные потребности, а вся совокупность покупателей – тот товар, который в большей степени соответствует общественным потребностям, нежели конкурирующие с ним товары. Итак, конкурентоспособность (т. е. возможность коммерчески выгодного сбыта на рынке) товара можно определить, только сравнив товары-конкуренты между собой, так как за конкретными товарами стоят конкретные предприятия, которые их изготовили. Понятие «конкурентоспособность предприятия» сводится к термину «конкурентоспособность товаров этого предприятия», так как не здания и сооружения фабрик, заводов конкурируют между собой, а продукция, которую они выпускают и предлагают на рынке [28].

Поговорим о конкурентоспособности товара подробнее. Товары на рынке выпускаются в соответствии с определенными стандартами и нормами. Превышение норм, стандартов и правил (если оно вызвано не предстоящим повышением государственных и иных требований) не только не повышает конкурентоспособность изделия, но, напротив, нередко

снижает ее, поскольку ведет к росту цены, не увеличивая с точки зрения покупателя потребительной ценности, в силу чего представляется ему бесполезным.

Изучение конкурентоспособности товара следует вести непрерывно и систематически, в тесной привязке к этапам его жизненного цикла, чтобы своевременно уловить момент снижения названного показателя и принять соответствующее упреждающее решение. При этом исходят из того, что выпуск предприятием нового продукта, прежде чем старый исчерпал возможности поддержания своей конкурентоспособности, обычно экономически не целесообразен. Вместе с тем любой товар после его выхода на рынок начинает постепенно расходовать подобный потенциал. Этот процесс можно замедлить и даже временно задержать, но не остановить [34].

Иначе говоря, конкурентоспособность новых товаров должна быть опережающей и достаточно долговременной. Особое внимание следует уделять не столько улучшению технических параметров, сколько снижению цены потребления (расходов покупателя, связанных с потреблением товара). Как свидетельствует мировая практика, именно этот параметр часто становится решающим, хотя новый товар продается по существенно более высокой цене.

В практических и теоретических изысканиях между качеством и конкурентоспособностью товаров предприятия обычно ставится знак равенства, тем не менее ведутся споры относительно того, какое из этих понятий шире. Например, качество развивалось по мере того, как развивались и множились общественные потребности и возрастали возможности производства по их удовлетворению. Параллельно изменялись условия конкурентоспособности товаров на рынке. Особенно динамично процесс развития и изменения сущности ее параметров происходит в последнее десятилетие.

В настоящее время понятие «конкурентоспособность товара, выпущенного предприятием», шире понятий «качество товара» и «технический

уровень товара». Последние – главные составляющие конкурентоспособности товара, предопределяющие ее уровень, но не единственные. Уровень конкурентоспособности наряду с параметрами, раскрывающими непосредственную потребительную ценность товара в сопоставлении с товарами-аналогами, определяется также внешними по отношению к собственно товару факторами и характеристиками, не обусловленными его свойствами: сроками поставки, качеством сервиса, рекламой, повышением (снижением) уровня конкурентоспособности аналогичных товаров различных фирм-производителей, изменением соотношения спроса и предложения, финансовыми условиями и др.

1.2. Основообразующие факторы конкурентоспособности предприятий общественного питания

Рассмотрим факторы (критерии), которые определяют отдельно конкурентоспособность организации и конкурентоспособность продукции. Томпсон А. и Стрикленд А. предлагают при разработке стратегии организации на основе анализа отрасли и конкуренции выявлять ключевые факторы ее успеха, в том числе такие, как:

- качество и характеристики продукции;
- репутация (имидж);
- производственные мощности;
- использование технологий;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности;
- финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов [54].

Голубков Е. П. предлагает, при проведении маркетинговых исследований для оценки конкурентоспособности организации, использовать 16 фак-

торов результативности ее деятельности (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.), которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности [20].

Для оценки конкурентоспособности продукции Голубков Е. П. предлагает собранную информацию представлять по следующим основным направлениям: продукт и его критерии качества, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта.

Фомин В. Н. считает, что конкурентоспособность продукции определяют следующие факторы: цена, затраты на эксплуатацию или потребление, предоставляемый сервис, реклама, имидж и авторитет фирмы, соотношение между спросом и предложением. Однако итоговым критерием оценки конкурентоспособности продукции он считает долю рынка, занимаемую данной продукцией [58].

Потребитель, выбирая продукцию среди множества аналогов и субститов, субъективно учитывает, как правило, такие параметры как: набор запрашиваемых свойств; цена; качество; репутация фирмы-производителя; □ воздействие рекламы и т.д.

Естественно, большим спросом будет пользоваться та продукция, которая по большему числу параметров отвечает взглядам и запросам покупателя данной категории (группы). Поэтому с указанным выше мнением можно согласиться лишь в той части, что конкурентоспособность предприятия, как многоаспектное понятие, зависит не только от качества и конкурентоспособности продукции, но также и от ряда других показателей, отражающих способность предприятия выдерживать соперничество с хозяйствующими субъектами-конкурентами на данном рынке.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего релевантного рынка, которое характеризует

степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов [57]. Именно поэтому формирование направлений улучшения конкурентного положения заведения ресторанного бизнеса будет строиться путем воздействия: потребительские предпочтения, занимаемая доля рынка, репутация и имидж, ценовые предложения.

Конкурентоспособность любого предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать составляющими конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов (рис. 1.1): технико-экономические; коммерческие; нормативно-правовые [29].

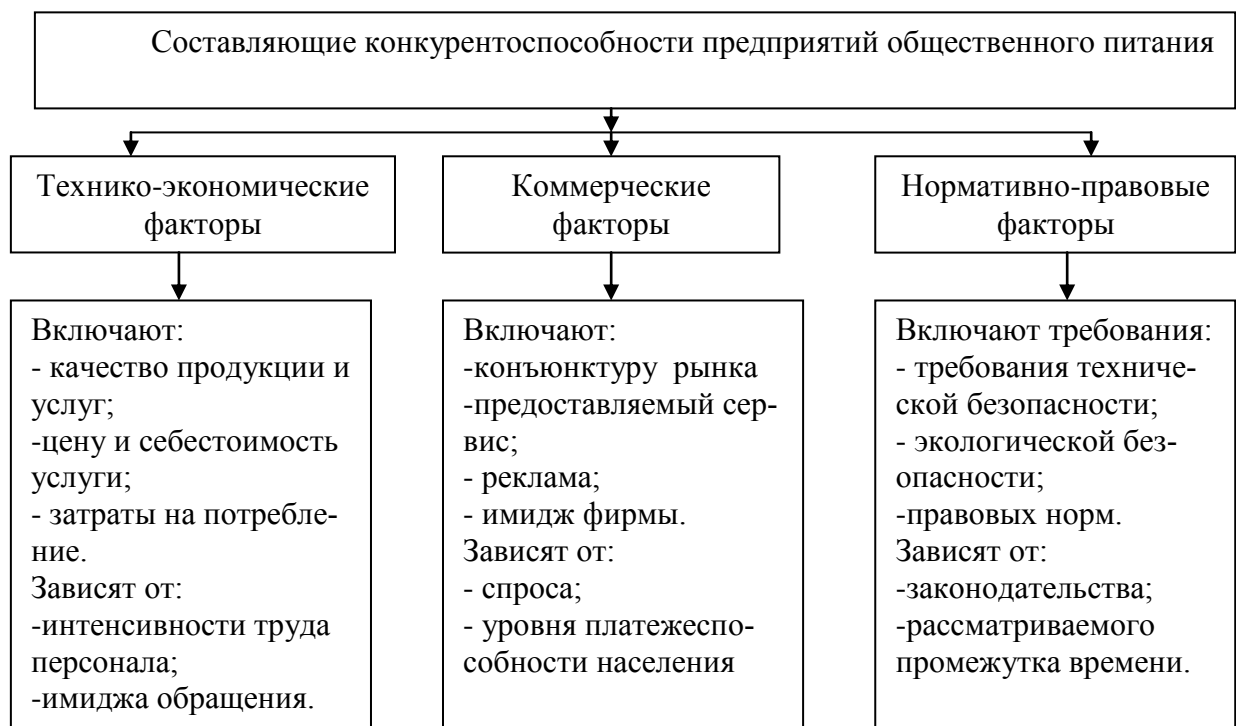


Рис. 1.1. Основообразующие факторы конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса

К технико-экономическим факторам обычно относят: качество продукции и обслуживания, продажную цену и затраты на потребление продукции или услуги. Эти компоненты в основном зависят от производитель-

ности поваров и интенсивности труда обслуживающего персонала, издержек производства, уникальности продукции и пр. [29].

Коммерческие факторы чаще всего определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают:

- конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением на банкетные услуги, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную услугу);
- предоставляемый сервис (наличие дополнительных услуг и условия их предоставления, качество обслуживания);
- рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса);
- имидж фирмы (популярность бренда, репутация заведения, компании) [38].

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности услуги на данном рынке, а также правовые нормы. В случае несоответствия товара и услуги действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства они не могут быть проданы на данном рынке.

Как нами отмечалось, важным фактором конкурентоспособности продукции является репутация предприятия. Она существенно зависит от качества продукции предприятия. Практика показывает, что большим спросом, доверием, уважением пользуется тот производитель, который выпускает продукцию высокого качества, соблюдает при производстве требования стандартов, проводит добровольную сертификацию. В этой связи следует различать качество конкретных видов продукции и общий уровень качества на предприятии. Репутацию, а, следовательно, конкурентную позицию предприятия формирует общий уровень качества выпускаемой продукции и услуг.

Достаточно высокая конкурентоспособность заведения является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях [17]. Обобщая проведенный анализ, можно сделать вывод, что лидерство на рынке банкетных услуг дает возможность ресторану:

- быть полезными гостям в любой момент их жизни и в любом районе города;
- обеспечивать персоналу ресторана достойное вознаграждение, возможности роста и социальные гарантии;
- выстраивать систему взаимовыгодного и длительного партнерства с поставщиками и клиентами;
- зарабатывать достойную прибыль и инвестировать в развитие бизнеса.

Конкурентная ситуация на рынке общественного питания развивается с высокой долей динамизма, поэтому у заведений этой сферы существует необходимость в оперативном отслеживании конкурентных изменений на рынке на систематической основе. Только в данных условиях заведение сможет правильно дать оценку своим возможностям и преимуществам конкурентов, а также определить эффективную стратегию поведения, которая будет в первую очередь направлена на создание и поддержание собственного конкурентного преимущества [32].

Помимо дизайна, важным является уровень подготовки обслуживающего персонала. Опять-таки в зависимости от концепции и специфики банкетного мероприятия к официантам, наряду со стандартами, могут предъявляться различные требования.

Запросы посетителей становятся выше, причем не только к качеству еды, но и тому, в какой обстановке она подается, есть ли сопутствующая атрибутика, насколько обучен персонал и так далее. Борьба за потребителя на рынке ресторанных услуг идет не просто на уровне качества или цены услуг, а на уровне возможностей компании предложить воплощенное в услугах новое потребительское свойство, за которое потребитель готов заплатить лю-

бую цену. Для этого элемента в общественном питании важнейшим является размер торговой наценки, как на товары кухни, так и на спиртные напитки.

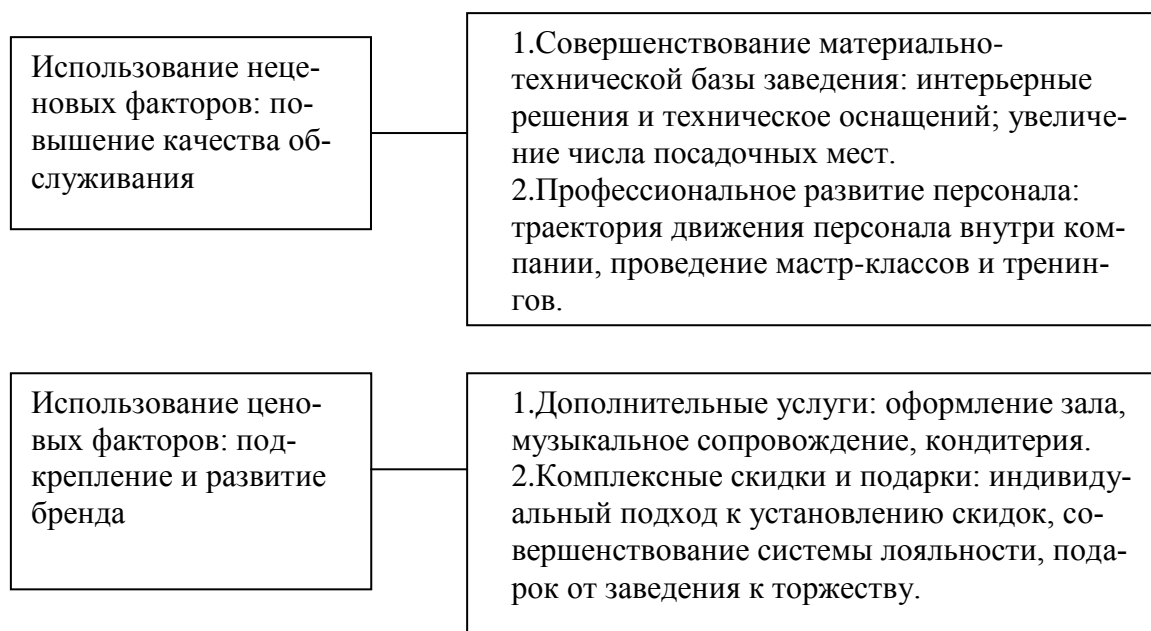


Рис. 1.2. Направления повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания [44]

Скидки также играют немаловажную роль в сглаживании колебаний спроса, присущих данной отрасли. Возможность получения кредита, необходимость оплаты дополнительных услуг и использование кредитных карт – все эти инструменты маркетинга используются лишь престижными предприятиями общественного питания, занимающимися организацией досуга наряду с организацией потребления пищи.

Рассмотрим некоторые методы внутреннего контроля качества продукции и обслуживания в предприятиях общественного питания, применяемые в настоящее время некоторыми ресторанами и кафе [18].

1. Контроль за качеством ресторанной продукции. Данный метод носит официальное название – бракераж. С целью ежедневного контроля качества выпускаемой продукции на предприятиях общественного питания создаются бракеражные комиссии. Бракеражная комиссия руководствуется в своей работе нормативно-технической документацией – сборниками рецептур блюд,

технологическими инструкциями на полуфабрикаты и кулинарные изделия, технико-технологическими картами, стандартами, требованиями к качеству готовых блюд. Бракеражная комиссия проводит органолептическую оценку качества продукции, определяет фактическую массу штучных изделий и полуфабрикатов. Бракераж проходят все блюда ресторана до начала отпуска на раздачу. В большинстве случаев контроль качества порционных блюд осуществляет заведующий производством.

Все пять показателей качества блюд (внешний вид, цвет, консистенция, запах, вкус) оцениваются по пятибалльной системе. При проведении бракеража оценка «отлично» ставится блюдам, приготовленным в строгом соответствии с технологией, в которых все органолептические показатели находятся в норме. Блюдо, приготовленное согласно рецептуре, но в котором присутствуют незначительные отклонения от установленных требований, оценивается «хорошо». Блюдам, имеющим значительные отклонения от технологических требований, но допускаемым к реализации без переработки, ставится удовлетворительная оценка. «Неудовлетворительно» ставится блюдам с посторонним, не характерным для них вкусом, а также недоваренным, недожаренным, пересоленным, имеющим неполный выход.

В результате проведения бракеража ресторан повышает эффективность своей деятельности, что способствует дальнейшему успешному развитию в сфере ресторанного бизнеса. В ресторане расширяется ассортимент предлагаемых блюд, улучшается качество обслуживания, что приводит к привлечению новых клиентов [18].

2. Метод «Тайный гость». Данный метод характерен как для внешнего, так и внутреннего контроля качества. Суть его заключается в том, что под видом обычных гостей в ресторан приходит один или несколько человек, специально обученных и подготовленных к данному визиту. Клиенты заказывают блюда и напитки, пробуют их, а также оценивают обслуживание, внешний вид официантов, интерьер заведения, в том числе чистоту в зале. Далее «тайный гость» заполняет отчет о визите. Отчет создается и в виде

текстового описания визита, с постановкой оценок в виде баллов, выставленных по определенной системе. Наниматель (куратор проекта), которым может быть внешняя организация или сам владелец предприятия, анализирует результаты всех визитов «тайных гостей» и создает обобщенный отчет о результатах проверки качества обслуживания.

Отчет содержит оценки работы сотрудников, динамику качества обслуживания и т.д. Отчет может также содержать конкретные рекомендации по повышению качества обслуживания клиентов, если такая задача была поставлена при заключении договора.

3. Компьютерная система «Истории гостей». Данная система обеспечивает владельцев и сотрудников предприятия информацией о постоянных клиентах. Формирование базы данных происходит в результате опроса и наблюдения за клиентами (какие напитки они предпочитают, как предпочитают расплачиваться, какой столик выбирают в первую очередь и т.д.). Анализ этих данных позволяет не только лучше ориентироваться в потребностях постоянных гостей и предугадывать их желания, но и определить проблемы, которые ранее могли препятствовать качественному обслуживанию клиентов.

4. Карта качества обслуживания. Данный метод балльной оценки позволяет выявить недостатки обслуживания, по мнению гостей предприятия питания, для их устранения в дальнейшей работе. Пример карты качества представлен в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Пример карты качества обслуживания [18]

Элемент обслуживания	Оценка восприятия элемента		
	Отсутствует (УС)	Неправильное исполнение (УН)	Правильное исполнение (УП)
1	2	3	4
Раздел 1. Критические элементы обслуживания			
1.1. Работа официанта			
1.2. Оформление блюд			
.....			
Раздел 2. Нейтральные элементы обслуживания			

Продолжение табл.1.1

1	2	3	4
2.1. Цвет униформы официантов			
2.2. Оформление интерьера зала ресторана			
.....			
3. Элементы обслуживания, приносящие удовлетворение			
3.1. Наличие встроенного электронного меню			
3.2. Живая музыка в зале			
.....			

Первый параметр ($УС_n$) – уровень сожалений, т.е. эмоциональный настрой клиента по поводу отсутствия n-го элемента в процессе обслуживания.

Второй параметр ($УН_n$) – уровень эмоционального настроения гостя по поводу неправильного или некачественного исполнения n-го элемента.

Третий параметр ($УП_n$) – уровень эмоционального настроения потребителя по поводу правильно исполненного элемента.

Указанные характеристики оцениваются в баллах по единой или по установленной для каждого элемента предприятия шкале.

Нулевое значение $УО_n$ соответствует норме в понимании клиента, то есть не вызывает ни удовлетворения, ни недовольства. $УО_n = +1$ соответствует самому высокому уровню, $УО_n = -1$ – самому низкому.

В карте качества элементы обслуживания сгруппированы по разделам в соответствии с типологией Кедотта-Терджена (нейтральные, критические, приносящие удовлетворение, приносящие разочарование элементы).

Карты качества формируются в зависимости от решаемой задачи для анализа и оценки качества.

На основе рассмотренных методов контроля качества в предприятиях общественного питания автором [18] были разработаны и предложены к применению в ресторанных предприятиях инновационные разработки – «Трехступенчатая модель оценки впечатлений потребителей», «Антикон-

фликтная модель поведения официантов», которые могут быть включены в систему менеджмента качества и обеспечить ее большую эффективность.

Впечатления человека об одной и той же ситуации, предмете, услуге могут меняться в результате их переоценки, изменений, которые произошли в определенный момент времени, а также влияния различных внутренних или внешних факторов.

Сущность трехступенчатой модели состоит в оценке впечатлений гостей на всех этапах пребывания в ресторане, а именно: во время прихода в заведение, во время пребывания и оказания услуг, в момент ухода. Руководством предприятия выбираются необходимые в оценке элементы работы ресторана (область оценки), которые подразделяются на три категории (три ступени) в порядке их важности для успешной и эффективной работы предприятия. В течение месячного исследования сотрудники ресторана собирают данные от гостей. Оценка осуществляется по пятибалльной шкале во время предоставления услуг, общения официантов и менеджеров с гостем, а также по средствам анкетного опроса.

Оценки по каждому анализируемому фактору (элементу) в каждом столбце суммируются и делятся на количество опрошенных. В результате получается средняя оценка, характеризующая изучаемый фактор или элемент.

Таким образом, с учетом полезности и актуальности, рассмотренные в работе Гареева Р.Р. методы контроля качества «Антиконфликтная модель поведения официантов» и «Трехступенчатая модель оценки впечатлений потребителей» могут быть рекомендованы к применению в ресторанном бизнесе в целях повышения качества обслуживания, квалификации персонала и престижа предприятия. Данные методы могут также успешно применяться в общей системе управления качеством в качестве оценочных элементов выходного контроля [18].

Современные тенденции на рынке услуг общественного питания направлены на [32]:

- создание концептуальных предприятий общественного питания, стилизованных в национальном или экзотическом стиле;
- внедрение виртуальных предприятий питания, обеспечивающих прием заказов через сеть Интернет, а также доставку продукции;
- приготовление блюд в присутствии посетителей, что очень привлекательно для потребителей, но сложно для самого предприятия, так как персонал должен пройти специальное обучение;
- кейтеринг во всем многообразии его видов: в помещении, в ресторане, социальный, развлекательный, VIP – кейтеринг;
- повышение привлекательности предприятий общественного питания для всех категорий населения как элемента досуга и отдыха.

Конкурентоспособность предприятия общественного питания будет зависеть от правильного учета текущих и перспективных потребностей клиентов, позволяющих определить продуктовый профиль предприятий общественного питания, их мощности и размещение.

1.3. Стратегии конкурентоспособности предприятий общественного питания

Разработка стратегии конкурентоспособности предприятия общественного питания предполагает четкое позиционирование предприятия в конкурентной среде; понимание маркетинговых целей всеми сотрудниками предприятия, особенно обслуживающим персоналом; использование маркетинга взаимодействия при работе с постоянными потребителями, т.к. в общественном питании эта категория составляет самую большую и самую выгодную группу.

Включение стратегического сегментирования конкурентов в состав конкурентного анализа было предложено М. Портером [43]. Он исходит из предположения, что конкуренция предприятий целой отрасли – это достаточно абстрактная категория. В рамках отрасли может быть большое

множество фирм, имеющих разные интересы, равно как и стратегические установки. В связи с этим М. Портером был предложен средний уровень между фирмой и отраслью – стратегические группы конкурентов. В качестве стратегической группы конкурентов он рассматривает группу фирм и организаций отрасли, использующих одинаковые или сходные стратегии и конкурирующих с опорой на одну и ту же ресурсную и товарную базы [43].

Стратегические группы устанавливаются на основе выделения критериев, отделяющих одну группу предприятий отрасли от другой. Принято считать, что для выявления стратегических групп следует использовать ограниченное число критериев. В зависимости от специфических особенностей отрасли эти критерии могут существенно отличаться [54]. Более того, одна и та же отрасль в динамике может иметь разные критерии сегментирования конкурентов [47].

Обеспечить конкурентоспособность предприятия можно при соблюдении следующих условий: достижение конкурентного преимущества путем снижения издержек или дифференциации товаров; определение сферы конкуренции или сегмента рынка, на котором будет выступать предприятие; выстраивание производственной цепочки и создание системы ценностей предприятия; удержание как можно дольше конкурентного преимущества благодаря преимуществам высокого порядка; обеспечение наличия четырех детерминантов конкурентного преимущества отрасли, в которой действует данное предприятие.

Основные принципы успеха западных сетей общественного питания рассмотрим на примере МакДональдс и его положении на российском рынке.

Стратегия в ассортименте МакДональдс заключается в ограниченном наборе блюд, постоянном усовершенствовании их вкусовых качеств, грамотной ценовой политике (фирменные блюда не должны быть дорогими, рекомендуется продавать увеличенные порции по прежней цене) [60].

Также частью ассортиментной стратегии является оперативный ввод в производство новых блюд, претендующих на популярность, и наоборот, быстрое снятие с производства непопулярных блюд. Кроме того, ведется освоение новых для фастфуда блюд, а также добавление специальных блюд для приверженцев здорового образа жизни.

Стратегия роста МакДональдс состоит, прежде всего, в расширении рынка сбыта. Каждый год в мире открывается до 2 тыс. ресторанов. Причем компания ориентируется на зарубежные рынки сбыта, для нее важно поддерживать лидерство на общемировом рынке – 90% ресторанов открывается за пределами США.

Также одна из сильных сторон компании – использование франчайзинга и строгий отбор франчайзи [60]. Кроме того, среди стратегических преимуществ этой сети фастфуда – тщательный выбор мест расположения ресторанов и тщательное оформление заведения, для того чтобы они были привлекательными для посетителя.

Еще одно сильное преимущество – выстраивание стабильных сильных коммуникаций с потребителями. Это выражается как в имидже (МакДональдс позиционирует себя как образец качества, чистоты и высокой потребительской ценности), так и в процессе непосредственного взаимодействия с потребителем. Стоит отметить, что такой имидж отражает действительность, т.е. компания действительно строго придерживается стандартов качества, организации обслуживания, жесткого санитарного контроля.

Для работы на российском рынке ввиду больших расстояний важным фактором успеха становится оптимально организованная логистика. На территории России действует несколько распределительных центров (в Калининграде, Ростове-на-Дону, Казани, Мурманске, Екатеринбурге, Сургуте); схема распределения за более чем 25 лет функционирования компании на рынке уже хорошо протестирована и отличается высоким уровнем оптимальности. Также компания уделяет особое внимание обучению сотрудников.

Процесс обучения в компании начинается с самого первого дня работы и идет непрерывно. Более 50% персонала – это студенты. С 2001 г. введена программа поддержки образования сотрудников МакДональдс, которая включает в себя среди прочего ежегодную специальную именную стипендию за отличные успехи в учебе и работе. В 2014 г. суммарный объем инвестиций в образование составил около 40 млн. руб. Компания придерживается высоких стандартов внутренней этики, благодаря этому работа в МакДональдс становится более привлекательной [37].

На производстве всех поставщиков сети введена признанная система контроля качества ХАССП (система анализа рисков и критических контрольных точек). Данная система включает в себя многоступенчатую проверку качества продукции путем прохождения стандартной всесторонней процедуры оценки на определенных этапах производства продукции. ХАССП позволяет выявить потенциальные риски производимой продукции. Также МакДональдс особое внимание уделяет экологической безопасности, а кроме того, занимается благотворительностью на территории России [37].

Проанализируем пользу сети ресторанов МакДональдс для российской экономики, особо остановимся на вопросе необходимости импортозамещения. По состоянию на 2015 г. «более 85% продукции компания закупает у 160 российских производителей, а общий объем закупок составляет около 25 млрд. руб. в год. Более 100 000 рабочих мест создано на предприятиях поставщиков для обслуживания «Макдоналдс в России». В отношении самой дорогой, мясной продукции, тенденция примерно такая же: за 2014 г. компания увеличила долю российского продукта с 20 до 60%. В настоящее время завод по производству рыбных полуфабрикатов планируется полностью перевести на продукцию российских поставщиков [37].

Единственным, но значительным недостатком являются неблагоприятные пищевые характеристики продукции МакДональдс. Хотя компанией приняты все стандарты качества и осуществляется тщательный контроль

их соблюдения, большая часть пищи является неблагоприятной с точки зрения здорового образа жизни. Но, с другой стороны, данный факт мог сыграть положительную роль в экономическом обеспечении прибыльности сети. По мнению директора московского офиса Boston Consulting Group, попытки сделать меню из более привычной для россиян пищи оборачивались неудачей, так как такая пища не выдерживает конкуренции с простой и привычной домашней пищи; а в случае с гамбургерами все наоборот – именно в западных сетях их делают лучше всего, и для российских потребителей поход в такой ресторан сродни празднику [60].

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод о том, что система менеджмента данной западной сети находится на высшем уровне, а ввиду того, что компания практически целиком закупает продукты у российских производителей, экономический смысл в импортозамещении практически пропадает. По крайней мере, на сегодняшний день западные сети все еще выступают наиболее удачным образцом ресторанов общественного питания как с экономической точки зрения, так и с точки зрения этики.

Что касается региональных сетей общественного питания, то здесь в качестве направлений повышения конкурентоспособности можно выделить:

- развитие общедоступной сети предприятий общественного питания, включая сети быстрого питания, ориентированные на различные группы потребителей;
- восстановление и расширение сети социально-ориентированных предприятий, направленных на обеспечение питанием рабочих, служащих, студентов, школьников, учащихся профучилищ, колледжей, детей в дошкольных учреждениях, пациентов лечебных учреждений;
- стимулирование развития предприятий общественного питания, опирающихся на индустриальные методы приготовления пищи и доставляющих ее по заказам потребителей;

- массовое развитие сети общественного питания в зонах комплексного торгового, гостиничного обслуживания, вдоль автомагистралей, на запра- вочных станциях, вокзалах и аэропортах;
- организация эффективного научно-методического и информацион- ного обслуживания предприятий общественного питания;
- повышение конкурентоспособности предприятий общественного питания за счет более эффективных архитектурно-планировочных решений;
- стабилизация и при благоприятных условиях снижение уровня цен в общественном питании;
- структурные изменения в общедоступной сети в пользу предприя- тий, ориентированных на обслуживание населения с невысоким уровнем до- ходов.

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Надежда»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Надежда» – одно из множества предприятий общественно питания, расположенное по адресу город Белгород, бульвар Юности 19а.

Организационно-правовой формой при организации предприятия было выбрано общество с ограниченной ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью выступает как форма объединения капиталов, которая не требует личного участия членов в делах общества. Размер уставного капитала общества составляет 10 тыс. рублей. ООО «Надежда» имеет одного учредителя. Форма собственности предприятия частная. Предприятия выступает как юридическое лицо и обладает полной хозяйственной самостоятельностью. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, которое находится на самостоятельном балансе предприятия. Имущество ООО «Надежда», в том числе уставный капитал, принадлежат ему на праве собственности как юридическому лицу.

Общественный статус и значимость предприятия определяются его миссией. Миссия предприятия утверждается и письменно закрепляется. Миссия подчеркивает социальный характер, общественную ориентацию общества. Перспективные направления и дальнейшие цели развития предприятия, определяются согласно с основной его миссией.

Миссия кафе ООО «Надежда» заключается в удовлетворении нужд и потребностей клиентов в качественном питании и отдыхе. Максимальное количество внимания клиенту – основополагающая задача предприятия. Предоставление приятного и комфортного пребывания в кафе, высокий уровень качественного обслуживания, полезные и вкусные блюда, все это факторы, обеспечивающие кафе ООО «Надежда» продолжительную работу на рынке общественного питания города Белгорода.

Зал кафе рассчитан на 50 посадочных мест, обслуживание осуществляется официантами. Режим работы ежедневно с 10.00 – 23.00, без перерыва и выходных. ООО «Надежда» доводит до потребителей в наглядной и доступ-

ной форме необходимую и достоверную информацию об оказываемых услугах с помощью меню.

Кафе «Надежда» является предприятием с полным производственным циклом, на котором выполняются все стадии технологического процесса приготовления пищи, организуются универсальные рабочие места. Кафе изготавливает и реализует разнообразные горячие и холодные блюда, кулинарные изделия, горячие и прохладительные напитки. Продукция реализуется и потребляется непосредственно в кафе, а также возможна продажа «на вынос».

Для создания уютной обстановки, которая способствует полноценному отдыху гостей, организовано музыкальное сопровождение. Обслуживание посетителей в зале осуществляют официанты. Оплата продукции производится как за наличный расчет, так и за безналичный, по счету предъявленному гостю. Время работы кафе с 10.00 до 23.00, без перерывов и выходных. Кафе расположено в оживленном районе города, с удобной транспортной развязкой. В данном месте не так много предприятий такого типа, поэтому невысокие цены и качественное обслуживание в кафе обеспечивают его востребованность.

Изготовление продукции и выполнение отдельных стадий технологического процесса осуществляется на специализированных, оборудованных участках. ООО «Надежда» имеет три таких участка:

- заготовочный (овощной, мясо-рыбный);
- доготовочный (горячий, холодный);
- специализированный (кондитерский).

На каждом из участков организуются технологические линии, которые включают необходимое оборудование и инвентарь для выполнения отдельных технологических процессов.

Помимо основных участков предприятие имеет также вспомогательные участки, такие как: зона мойки столовой посуды, кладовая для тары, а также продовольственный склад и помещение для персонала.

Структура производства кафе ООО «Надежда», то есть совокупность отдельных подразделений (цехов, участков, вспомогательных помещений), представляет собой бесцеховую структуру. Такая структура подразумевает условное выделение цехов для различных технологических процессов, операций по всем видам обрабатываемой продукции и способам ее приготовления.

На эффективность функционирования производственных цехов, влияет правильная организация рабочих мест. В кафе ООО «Надежда» с бесцеховой структурой, организуются универсальные рабочие места, где выполняются несколько различных технологических операций. Каждый производственный участок имеет определенное количество рабочих мест, расположенных по ходу выполнения технологического процесса. Каждое рабочее место обеспечено необходимым количеством инструментов, техники, приборов, инвентаря и посуды. Все средства труда, используемые при производстве, подбираются в соответствии с закрепленными нормами оснащения [41].

Производственные участки и помещения располагаются в наземных этажах. Стены на высоте 1,8 м от пола облицованы плиткой, остальная часть стен, а также потолок, покрыты белой краской, что является оптимальным для помещений такого типа и легко подвергается санитарной обработке. Заданный микроклимат способствует качественной работе цехов. Оптимальная температура в заготовочном и холодном участках примерно 16-18С°, а в горячем 23-25С°, относительная влажность воздуха 60-70%. Такие микроклиматические условия обеспечиваются за счет устройств вытяжной вентиляции. Производственные участки обязательно имеют естественное освещение, способствующее поддержанию работоспособности персонала, предотвращает травм. Естественное освещение, обеспечиваемое большими оконными проемами, дополняется искусственным освещением с помощью люминесцентных ламп [41].

Получаемое для производства готовой продукции сырье, хранится в складском помещении или в холодильных камерах. Откуда, по мере необхо-

димости, поступает на заготовочные участки производства, затем следует этап доготовочной обработки продукции, который происходит в горячем или холодном цеху. Из доготовочных участков, уже готовые к употреблению блюда распределяют на отпуск. Так как обслуживание в ООО «Надежда» происходит с помощью официантов, раздаточная линия расположена внутри цеха и имеет удобную связь с торговым залом.

Цех оснащен современным оборудованием в соответствии с нормами оснащения предприятий общественного питания и санитарно-гигиеническими требованиями. Основное и вспомогательное оборудование, а также необходимый инвентарь и мебель, предполагаемые в производственном процессе представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основное и вспомогательное оборудование и инвентарь
ООО «Надежда»

Наименование	Характеристика	Кол-во единиц
Шкаф холодильный	Холодильный шкаф ШХ-370С (с термостатом),(+1, +7)С, V=370л/350л.	1
Шкаф жарочный	Жарочный шкаф ШЖЭ-00	1
Плита электрическая	Плита электрическая ПЭМ-2.030.Электроплита, 2 конфорки, без жарочного шкафа, (лиц.нерж.), боковые части краш. Металл, на ножках , 380В, 6кВт, 105 кг	1
Микроволновая печь	Микроволновая печь D90D23SL-YR	1
Морозильная камера	Камера холодильная КХ-2,95.Камера холодильная замкового типа, боковые панели 80 мм, распашная дверь со световым проемом 800x1850 мм, ручка-замок, 2,95 м3	1
Вытяжка	Сезон ЭКО «Вытяжной Зонт 1000»	2
Кухонный инвентарь	Стекло, нержавеющая сталь	100
Моечная раковина	Мойка М-1-0,3-0,53/0,53 (нержавейка)	2
Оргтехника	Компьютер Ноутбук ASUS X550CC-XO062H	1

С целью обеспечения бесперебойного производственного процесса на предприятии предусмотрена система оперативного планирования, которая основывается на разработке производственной программы.

Производственная программа ООО «Надежда» представляет собой обоснованный план выпуска всех видов продукции собственного производства. Производственная программа включает показатели объема выпуска продукции и ассортимент. Планирование производственной программы осуществляется в три этапа.

Первый этап включает непосредственно разработку производственной программы на основе ассортимента продукции. В свою очередь ассортимент планируется на основе покупательского спроса. Кроме того, производственная программа основывается на технических возможностях предприятия.

Оперативное планирование осуществляет либо директор кафе, либо заведующий производством.

Основываясь на разработанном плановом меню, составляется дневная производственная программа кафе – план-меню, которое находится в зале кафе и предоставляется гостям.

На втором этапе – технологическом – производится расчет потребности в том или ином сырье, исходя из плана-меню и затем составляются требования на отпуск сырья, с учетом остатка сырьевой базы производства. Запрос составляет заведующий производством, на основании требования выдается накладная на отпуск продуктов со склада. После получения сырья со склада оно распределяется между поварами с учетом их обязанностей.

Кафе осуществляет производственный процесс на основании сборников рецептов блюд и кулинарных, технологических карт и технико-технологических карт.

Сборники рецептов блюд и кулинарных изделий наряду с действующими в отрасли стандартами и техническими условиями являются основными нормативно-технологическими документами для предприятий общественного питания.

Технологические карты содержат: наименование блюд, номер и вариант рецептуры, нормы вложения сырья массой брутто и нетто на одну порцию. Также в технологических картах дается расчет на определенное количе-

ство порций или изделий, приготовляемых в котлах определенной емкости, указывается выход блюда.

В ООО «Надежда» технико-технологические карты (ТТК) разрабатываются на новые и фирменные блюда и кулинарные изделия – те, которые вырабатывают и реализуют только в данном предприятии. Срок действия ТТК определяет само предприятие. ТТК включает такие разделы, как: наименование изделия и области применения ТТК. Указывают точное название блюда, которое нельзя изменить без утверждения; приводят конкретный перечень предприятий (филиалов), которым дано право производить и реализовать данное блюдо, перечень сырья для изготовления блюда, требования к качеству сырья и д.р.

Третий этап включает контроль производственных процессов и процесса реализации продукции. Контроль за качеством продукции, рациональным использованием рабочего времени осуществляет в течение рабочего времени старший повар. В конце рабочего дня им составляется общий отчет о работе производства, включающий факты выполнения плановых показаний, остаток сырья на производстве на конец рабочего дня. Отчет предоставляется директору кафе. Директор, в свою очередь, подводит итоги работы предприятия в целом.

На эффективность функционирования предприятия оказывает его организационная структура, система управления, персонал, его движение в период работы. Организационная структура представляет собой распределение обязанностей и полномочий на предприятии между его кадровым составом. Это определенный набор способов, который разделяет процесс труда на задачи и координирует действия по их решению.

Аппарат управления ООО «Надежда» представлен линейной структурой, характерной для многих предприятий данной отрасли ввиду простоты применения. Все обязанности и полномочия четко распределены, в связи, с чем создаются все необходимые условия для оперативного процесса принятия решений и продуктивного осуществления деятельности.

Организационная структура системы управления представлена на рисунке 2.1.

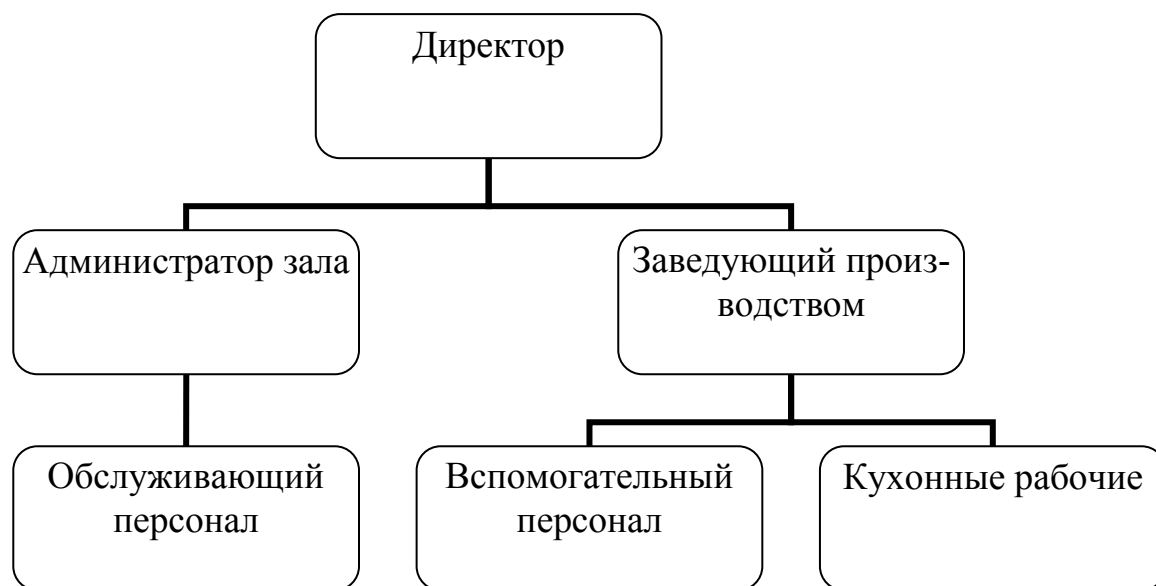


Рис. 2.1. Структура системы управления ООО «Надежда»

В структуре персонала: директор, администратор зала, заведующий производством, повара, официанты, бармены, мойщики посуды, уборщицы. Общее количество рабочих мест, включая руководителя – 19 человек.

Директор, согласно уставу, осуществляет организацию всей работы кафе; открывает счета предприятия в банке; защищает и представляет интересы предприятия во всех учреждениях и организациях; распоряжается имуществом кафе; заключает договоры с поставщиками; принимает на работу или увольняет работников, в соответствии с трудовым законодательством.

В ООО «Надежда» директор совмещает функции главного бухгалтера, в соответствии с этим, осуществляет: разработку плана экономического стимулирования повышения производительности труда; осуществляет всесторонний анализ результатов деятельности кафе; разрабатывает мероприятия по уменьшению себестоимости и увеличению рентабельности предприятия; осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами.

Согласно организационной структуре директору подчиняется администратор зала, ему в свою очередь подчиняются бармены и официанты. Официанты и бармены в кафе ООО «Надежда» изучают меню, знают основные и сезонные блюда и напитки, консультируют гостей кафе об особенностях блюд и напитков, осуществляют прием заказов от клиента кафе, подают блюда и напитки согласно установленным правилам обслуживания.

Другое структурное подразделение, возглавляет заведующим производством – главным повар, в распоряжении которого находятся вспомогательный персонал (уборщицы и мойщицы посуды) и кухонные рабочие (повара). Заведующего производством выполняет следующие функции:

- следит за бесперебойностью работы производства;
- отвечает за условия работы персонала, учет рабочего времени;
- составляет отчеты о работе за день;
- определяет нормы сырья, согласно утвержденным технологическим картам;
- контролирует правила соблюдения технологического процесса, соблюдение санитарных норм и правил.

Повара согласно основным профессиональным обязанностям занимаются приготовлением продукции, входящей в меню, составлением заявок на необходимые продовольственные товары и сырье.

Для каждого производственного участка кафе определена численность персонала, выполняющего ту или иную работу, технологические операции, связанные с производством и реализацией готовой продукции, обслуживанием клиентов.

В соответствии с трудовым кодексом режим работы барменов, официантов и поваров, посудомойщиц, уборщиц устанавливается два дня через два, без перерывов, с 10.00 до 23.00. Режим работы административно-управленческого персонала: пять дней в неделю, с 10.00 до 18.00 с перерывом на обед. Уборщицы работают утром (до открытия) и вечером (после закрытия) кафе.

Особенности производственного процесса, набор используемой техники и оборудования, характер выполняемой работы обуславливает квалификационные требования к каждой категории работников, которые обусловлены их профессиональной подготовкой и обеспечивают бесперебойную и эффективную работу ООО «Надежда». Квалификационные требования представляют собой набор знаний и определенных навыков, которые необходимы для эффективной работы сотрудника на занимаемой им должности. Такие требования предъявляются ко всем без исключения работникам.

Отбор персонала осуществляет директор, отбор проводится на конкурсной основе, согласно предъявленным требованиям, с учетом личных профессиональных качеств и опыта работы в сфере общественного питания.

Весь персонал ООО «Надежда» имеет социальные гарантии, оплачиваемый отпуск. Помимо установленной системы оплаты труда на предприятии применяется система дополнительного стимулирования персонала в виде премиальных выплат за особые производственные достижения или отлично выполненную работу. Квалификационные требования к персоналу утверждены директором (таблице 2.2).

Таблица 2.2

Квалификационные требования к работникам ООО «Надежда»

Должность	Образование	Опыт работы
Директор (бухгалтер)	Высшее	Не менее 3 лет
Официант	Среднее специальное или курсы	Не менее 1 года
Бармен	Среднее специальное или курсы	Не менее 1 года
Повар	Высшее или среднее специальное	Не менее 3 лет
Уборщица	Среднее специальное	Не обязателен
Посудомойщица	Среднее специальное	Не обязателен

Для оценки хозяйственного состояния предприятия определяется его экономическая характеристика. Она весьма важна в управлении производственной деятельностью и принятии управленческих решений, выступает как средство выявления внутренних резервов и является основой при построении прогнозов.

Для общей экономической оценки кафе ООО «Надежда» использовались данные финансовой отчетности за период 2013-2015 гг. (табл. 2.3)

Таблица 2.3

Динамика основных экономических показателей

ООО «Надежда» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2014 / 2013 гг.	2015 / 2013 гг.	2014/ 2013гг.	2015 / 2013 гг.
Выручка от реализации, тыс. руб.	15286	17942	18684	2656	3398	117,38	122,23
Себестоимость продаж, тыс. руб.	7345	8561	8923	1216	1578	116,56	121,48
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	7941	9381	9761	1440	1820	118,13	122,92
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2068	3645	3793	1577	1725	176,23	183,41
Чистая прибыль, тыс. руб.	1757,8	3098,25	3224,05	1340,45	1466,25	176,26	183,41
Оборотные средства, тыс. руб.	8428	8270	8018	-158	-410	98,16	95,14
Собственный капитал, тыс. руб.	8343	8309	8306	-34	-37	99,59	99,56
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2334	2592,5	2587	258,5	253	111,08	110,84
Денежные средства, тыс. руб.	1542	704	279	-838	-1263	45,65	18,09
Фондоотдача	6,46	6,37	7,93	-0,09	1,47	98,61	122,76
Фондоёмкость	0,15	0,16	0,13	0,01	-0,02	106,67	86,67

По данным таблицы видно, что выручка от реализации продукции в 2015 году увеличилась на 3398 тыс. руб. в абсолютном выражении по сравнению с 2013 годом, темп прироста составил 22,23%. Прибыль от продаж также увеличилась, однако темпы ее роста снизились. Так, если в 2014 году прирост составил 76%, то в 2015 относительно 2014 года – лишь 4%.

Значительные изменения произошли по строке «Оборотные активы». Размер оборотных активов в 2015 году составил 8018 тыс. руб., что на 4,86% меньше чем в аналогичный период 2013 года. Данное изменение говорит о снижении деятельности, и свидетельствует о недостаточности средств для

приобретения запасов. Собственный капитал в анализируемом периоде с 2013 по 2015 гг. также снизился на 0,44%. Снижение доли собственного капитала может привести к ухудшению кредитоспособности предприятия.

Изменение основных показателей графически отражено на рис. 2.2.

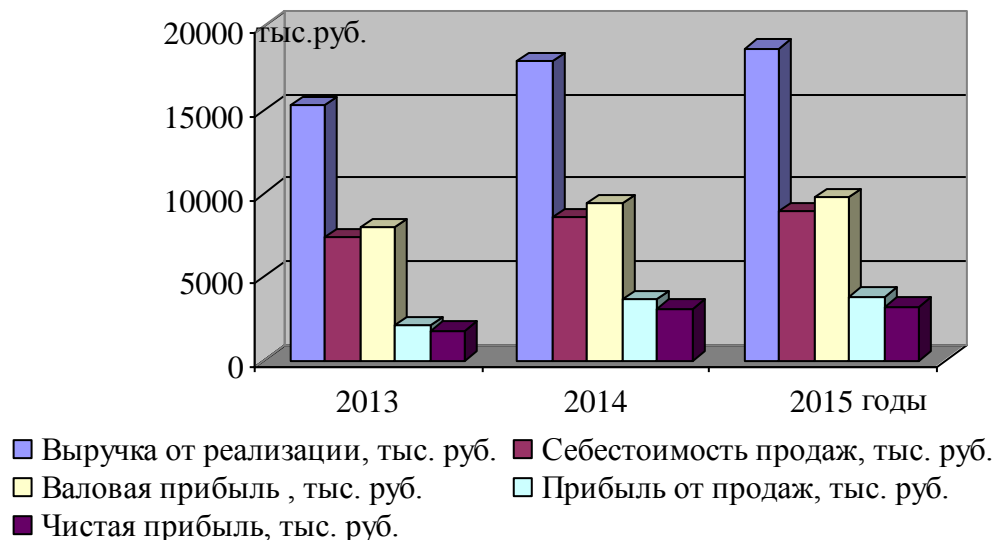


Рис. 2.2. Динамика основных показателей ООО «Надежда» за 2013-2015 гг.

Среднегодовая стоимость основных средств в 2015 году составила 2587 тыс. руб., что на 10,84% больше, чем за аналогичный период 2013 года. Рост стоимости основных средств обусловлен проведением ремонта и модернизации основного производственного оборудования предприятия. При этом, закупки нового оборудования в анализируемом периоде не происходило.

По данным таблицы можно отметить значительное снижение по строке «Денежные средства». Так, в 2015 году сумма денежных средств ООО «Надежда» снизилась на 1263 тыс. руб., это связано с упущенными возможностями их выгодного размещения и получения дополнительного дохода. В связи с этим, в будущем возникает необходимость в более рациональном управлении денежными средствами.

Анализ показателей эффективности использования основных средств показал, что фондоотдача в 2015 году выросла на 22,76% по сравнению с

2013 годом. Учитывая, что показатель фондоотдачи и фондоемкости взаимосвязаны, фондоемкость наоборот, уменьшилась на 13,33%. Рост коэффициента фондоотдачи и снижение фондоемкости свидетельствуют о повышении интенсивности (эффективности) использования основных средств.

Проанализировав основные показатели ООО «Надежда» можно сделать вывод, о том, что данное предприятие успешно функционирует на рынке услуг общественного питания. Несмотря на снижение темпов роста прибыли, предприятию удастся занимать определенную позицию в своем рыночном сегменте. Использование качественного сырья при изготовлении продукции, отлаженный процесс производства, оснащенность предприятия необходимыми основными и вспомогательными оборудованием создают основу для дальнейшего функционирования и увеличения прибыли предприятия.

2.2. Анализ показателей финансового состояния деятельности предприятия

Оценка финансового состояния может быть выполнена с различной степенью детализации в зависимости от цели анализа, имеющейся информации, программного, технического и кадрового обеспечения. Наиболее целесообразным является выделение процедур экспресс-анализа и углубленного анализа финансового состояния. Финансовый анализ дает возможность оценить: имущественное состояние предприятия; степень предпринимательского риска; достаточность капитала для текущей деятельности и долгосрочных инвестиций; потребность в дополнительных источниках финансирования; способность к наращиванию капитала; рациональность привлечения заемных средств; обоснованность политики распределения и использования прибыли.

Первым этапом анализа и диагностики финансового состояния ООО «Надежда» является горизонтальный анализ бухгалтерского баланса за период 2013-2015 гг. Горизонтальный анализ представляет собой сравнение позиций отчетного года с аналогичными значениями предыдущего года. Го-

горизонтальный анализ позволяет проследить относительное и абсолютное отклонение таких важных экономических показателей, как – общая стоимость имущества предприятия, стоимость оборотных и внеоборотных активов, величина собственного и заемного капитала. В приложении 4 представлен горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Надежда» за период с 2013 по 2015 гг.

Горизонтальный анализ активов показал, что сумма основных средств в 2015 году по сравнению с 2013 годом уменьшилась на 11 тыс. руб. Это связано с их износом в процессе производственной деятельности. Отсюда следует, что экономический потенциал предприятия незначительно снизился. За анализируемый период снизился размер оборотных активов, в относительном выражении на 0,86%. Это связано с уменьшением доли дебиторской задолженности и денежных средств. Увеличение объемов запасов в 2015 году на 331 тыс. руб., свидетельствует о спаде активности предприятия, т. к. большие запасы приводят к замораживанию оборотного капитала, замедлению его оборачиваемости, увеличивается порча сырья и материалов.

Дебиторская задолженность в 2015 г. по сравнению с 2013 г. уменьшилась на 10,62%. Такое изменение результат осмотрительной кредитной политики кафе по отношению к покупателям.

Анализ пассивов показывает, что в 2013-2015 гг. обязательства предприятия полностью состоят из кредиторской задолженности. В 2015 г. она составила 68 тыс. руб. что на 26 тыс. руб. меньше чем в 2013 г. или в процентном выражении на 27,66%. Это свидетельствует о снижении размера обязательств предприятия, как перед банком, так и перед другими кредиторами.

Большое значение в анализе финансово-хозяйственной деятельности всех предприятий и ООО «Надежда» в частности имеет вертикальный (структурный) анализ актива и пассива баланса, при котором основное внимание сосредоточено на относительных показателях. Цель вертикального

анализа заключается в расчете доли отдельных статей в итоге баланса и оценке ее изменений.

В приложении 5 представлен вертикальный анализ баланса предприятия по укрупненной номенклатуре статей, на основании которого можно сделать вывод о составе, структуре и динамики изменения активов, собственного и заемного капитала.

Таким образом, в структуре активов баланса ООО «Надежда» значительная доля принадлежит оборотным активам. В 2013 году величина оборотных активов составила 71,95% от их общей величины, а в 2015 году – 71,86%, что на 0,09% меньше. Эти изменения могут быть вызваны уменьшением количества денежных средств.

Структура оборотных активов предприятия в составе имущества за анализируемый период оставалась довольно стабильной. Так наибольший удельный вес приходится неизменно на запасы в 2013 году – 28,78%, в 2015 году – 32,95%, то есть на 14,49% больше.

Средний удельный вес в структуре активов занимают денежные средства, в 2013 году – 18,28%, а в 2015 году – 3,33%, на 81,78% меньше, что является положительным моментом, т. к. денежные средства на счетах или в кассе не приносят дохода, их нужно иметь в наличии в пределах безопасного минимума. Наличие небольших сумм является результатом правильного использования оборотного капитала. Незначительное изменение остатков денежных средств на счетах в банках обуславливается сбалансированностью притоков и оттоков денежных средств.

Вертикальный анализ показателей пассива баланса показывает, что за анализируемый период происходит снижение доли собственного капитала на 0,3% в абсолютном выражении. Кроме того наблюдается тенденция снижения доли кредиторской задолженности, так в 2013 году она была 1,11 от общей величины краткосрочных обязательств, а в 2015 году стала 0,81, такая динамика говорит о выплате кредита взятого предприятием.

К стандартным методам анализа отчетности предприятия относится горизонтальный и вертикальный анализ финансовых результатов, который проводится по данным финансовой отчетности – форме №2 «отчет о финансовых результатах».

Необходимые расчеты показателей динамики и структуры финансовых результатов ООО «Надежда» представлены в таблицах 2.4 и 2.5.

Таблица 2.4

Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках предприятия
ООО «Надежда» за период с 2013 по 2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
				2015/2014 гг.	2015/2013 гг.	2015/2014 гг.	2015/2013 гг.
Выручка	15286	17942	18684	742	3398	104,16	122,23
Себестоимость продаж	7345	8561	8923	363	1578	104,23	121,48
Валовая прибыль (убыток)	7941	9381	9761	380	1820	104,05	122,92
Прибыль (убыток) от продаж	2068	3645	3793	148	1725	104,06	183,41
Прибыль (убыток) до налогообложения	2068	3645	3793	148	1725	104,06	183,41
Текущий налог на прибыль	310,2	546,75	568,95	22,2	258,75	104,06	183,41
Чистая прибыль (убыток)	1757,8	3098,25	3224,05	125,5	1466,25	104,06	183,41

Таким образом, горизонтальный анализ предполагает рассмотрение изучений темпов роста (прироста) показателей, выявление причин изменений в их структуре. По данным таблицы можно отметить, что все показатели ООО «Надежда» в период с 2013 по 2015 гг. имели тенденцию роста. Выручка в 2013 году составляла 15286 тыс. руб., что в абсолютном выражении ниже на 3398 тыс. руб. чем за аналогичный период 2015 года. Это изменение произошло вслед за ростом себестоимости продаж на 121,48% в 2015 году по отношению к 2013 году. Рост прибыли от продаж в 2015 году на 1725 тыс. руб. обусловлен повышением спроса на продукцию кафе, а также инфляци-

онными процессами в экономике. Чистая прибыль также имеет тенденцию роста, не смотря на уплату текущего налога на прибыль, который в 2015 году был больше на 258,75 тыс. руб., чем в 2013 году.

Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках, представленный в таблице 2.5., представляет собой анализ структуры формирования финансовых результатов в сравнении с предыдущим периодом.

Таблица 2.5

Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках предприятия
ООО «Надежда» за период с 2013 по 2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
				2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.
Выручка	100	100	100				
Себестоимость продаж	48,05	47,71	47,76	0,05	-0,29	100,1	99,39
Валовая прибыль (убыток)	51,95	52,29	52,24	-0,05	0,29	99,90	100,56
Прибыль (убыток) от продаж	13,53	20,32	20,3	-0,02	6,77	99,9	150,04
Прибыль (убыток) до налогообложения	13,53	20,32	20,3	-0,02	6,77	99,9	150,04
Текущий налог на прибыль	0,02	0,03	0,03	-	0,01	-	150
Чистая прибыль (убыток)	0,11	0,17	0,17	-	0,06	-	154,55

Из данных полученных при проведении вертикального анализа отчета о прибылях и убытках ООО «Надежда», можно сделать вывод, что себестоимость продаж в 2015 году в абсолютном выражении уменьшилась на 0,29%, такие изменения связаны со снижением цен на реализуемую продукцию. В 2015 году наблюдается увеличение прибыли от продаж на 150,04%, по сравнению с 2013 годом. Отсюда и тенденция увеличения чистой прибыли в 2015 году, которая в процентном выражении равна 154,55%.

Один из наиболее важных аспектов оценки финансового состояния предприятия по данным финансовой отчетности является оценка его плате-

жеспособности. Платежеспособность определяется системой показателей ликвидности, которые отражают способность предприятия своевременно и в полном объеме выполнять расчеты по кредитам, займам, кредиторской задолженности поставщикам, обязательствам государству, персоналу и т.д.

В общем смысле ликвидность представляет собой способность ценностей превращаться в деньги. Потребность в анализе ликвидности баланса, возникает в условиях усиления финансовых ограничений и необходимости оценки кредитоспособности предприятия.

Ликвидность бухгалтерского баланса определяется степенью покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

Для анализа ликвидности сравниваются средства по активу, сгруппированные по степени ликвидности и в порядке ее убывания, с обязательствами по пассиву, которые группируются по срокам их погашения и расположенные в порядке возрастания этих сроков.

Таблица 2.6

Группировка активов ООО «Надежда» по степени ликвидности и пассивов по срокам оплаты для анализа ликвидности баланса в 2013-2015гг.

Группа	2013г., тыс. руб.	2014г., тыс. руб.	2015г., тыс. руб.	Группа	2013г., тыс.руб.	2014г., тыс.руб.	2015г., тыс.руб.
A ₁	2842	2494	2544	П ₁	94	82	68
A ₂	800	786	715	П ₂	-	-	-
A ₃	2428	2293	2759	П ₃	-	-	-
A ₄	2367	2818	2356	П ₄	8343	8309	8306
Баланс	8437	8391	8374	Баланс	8437	8391	8374

Данные группировки активов и пассивов позволяют сделать вывод о том, что ООО «Надежда» является в полной мере платежеспособным предприятием, так как соблюдается первое условие ликвидности: $A_1 > П_1$. Так, в 2013 году $2842 > 94$, в 2014 году $2494 > 82$, в 2015 году $2544 > 68$. Соблюдение двух следующих условий ликвидности $A_2 > П_2$, $A_3 > П_3$, приводит к соблюдению и последнего условия $A_4 < П_4$. Т.е. величина группы постоянных пассивов

вов (собственного капитала) больше величины группы труднореализуемых (внеоборотных) активов, это означает, что ООО «Надежда» осуществляет эффективную финансовую политику и обладает вполне допустимой платежеспособностью.

С целью оценки кредитоспособности предприятия, возникает необходимость проведения анализа ликвидности баланса, так как ликвидность, является показателем, который определяет способность предприятия своевременно и в полном размере рассчитываться по своим обязательствам. Для оценки ликвидности предприятия, следует обратить внимание на динамику изменения коэффициентов, представленных в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ показателей, характеризующих ликвидность баланса
ООО «Надежда» за период 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015/ 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2015 / 2013 гг.	2015 / 2013 гг.
Коэффициент текущей ликвидности	64,57	67,96	88,5	20,54	23,93	130,22	137,06
Коэффициент быстрой ликвидности	38,74	40	47,93	7,93	9,19	119,83	123,72
Коэффициент абсолютной ликвидности	30,23	30,41	37,41	7	7,18	123,02	123,75
Коэффициент общей ликвидности	64,57	67,96	88,5	20,54	23,93	130,22	137,06
Коэффициент обеспечения собственными средствами	1,37	1,49	1,38	-0,11	0,01	92,61	100,73

Проанализировав показатели ликвидности баланса ООО «Надежда», следует отметить, что все они имеют тенденцию роста. Так, в 2015 году абсолютное увеличение коэффициента текущей ликвидности относительно значения 2013 года, составило 28,93. За период с 2013 по 2015 гг. коэффициент быстрой ликвидности вырос на 9,19%. Это изменение говорит о возможности погашения текущих обязательств. Коэффициент обеспеченности соб-

ственными средствами также незначительно увеличился (на 0,01), что свидетельствует об устойчивости деятельности анализируемого предприятия.

Одной из основных характеристик финансового состояния предприятия является оценка показателей финансовой устойчивости, которая определяет насколько предприятия финансово независимо и способны ли активы и пассивы отвечать основным задачам его финансово-хозяйственной деятельности. Рассчитанные показатели финансовой устойчивости сведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ коэффициентов, характеризующих уровень финансовой устойчивости ООО «Надежда» за период 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015/2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2015/2014 гг.	2015 / 2013 гг.
Коэффициент финансирования	88,76	101,33	122,14	20,81	33,38	120,54	137,6
Коэффициент автономии	0,99	0,99	0,99	-	-	-	-
Коэффициент маневренности собственных средств	0,72	0,67	0,72	0,05	-	107,46	-
Коэффициент постоянного актива	0,28	0,34	0,28	-0,06	-	82,35	-
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	0,98	0,98	0,99	0,01	0,01	101,02	101,02
Коэффициент собственных оборотных средств в совокупных активах	0,99	0,98	0,95	-0,03	-0,04	96,94	95,96
Коэффициент инвестирования	3,52	2,95	3,52	0,57	-	119,32	-

Таким образом, данный анализ коэффициентов, характеризующих уровень финансовой устойчивости ООО «Надежда», показал увеличение коэффициента финансирования в рассматриваемом периоде на 37,6% в 2015 году

относительно 2013 года, его значение составило 122,14. Данный показатель, говорит о том, что большая часть имущества сформирована за счет собственных средств предприятия. Коэффициенты автономии, финансовой зависимости, финансовой устойчивости и финансового рычага в период с 2013 по 2015 гг., остались практически на одном уровне. Основываясь на значениях этих коэффициентов, можно сделать вывод о том, что, несмотря на не очень благоприятную ситуацию в экономике в целом, ООО «Надежда» по итогам анализа не подвержена риску потери финансовой независимости. Полученные значения коэффициента собственных средств оборотных активов, говорят о том, что в период с 2013 по 2015 гг., сложилась тенденция сокращения собственных оборотных активов организации на 4,04%.

С целью определения размера суммы прибыли полученной в ходе деятельности ООО «Надежда» на каждый рубль капитала, активов, доходов, расходов, проведем анализ коэффициентов рентабельности. В качестве источника информации использовались форма №1 «Бухгалтерский баланс» и форма №2 «Отчет о финансовых результатах» предприятия (приложение 1,2,3). Расчетные значения коэффициентов представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Анализ коэффициентов, характеризующих рентабельность
ООО «Надежда» за период 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015/ 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2015/ 2014 гг.	2015 / 2013 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент рентабельности активов	20,83	36,92	38,5	1,58	17,67	104,28	184,83
Коэффициент рентабельности собственного капитала	21,07	37,29	38,82	1,53	17,75	104,10	184,24
Коэффициент рентабельности заемного капитала	18,7	37,78	47,41	9,63	28,71	125,49	253,53
Коэффициент рентабельности расходов по обычным видам	0,14	0,20	0,20	-	0,06	-	142,86

деятельности							
--------------	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение табл.2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент рентабельности производства	0,24	0,36	0,36	-	0,12	-	150
Коэффициент рентабельности продаж	11,49	17,27	17,26	-0,01	5,77	99,94	150,22
Коэффициент валовой рентабельности	0,52	0,52	0,53	0,01	0,01	101,92	101,92

Анализ показателей рентабельности ООО «Надежда», свидетельствует о росте всех коэффициентов. Так, коэффициент рентабельности активов в 2013 году составил 20,83, в 2015 в абсолютном выражении он вырос на 17,67 и его значение достигло 38,5. Это говорит о том, что с каждого рубля средств, вложенных в активы предприятия, было получено 38,5 коп. прибыли. Т.е предприятие эффективно использовало свои активы для получения прибыли.

Коэффициента рентабельности собственного капитала в 2015 году составил 38,82, что выше 2013 года на 84,24%. На конец отчетного периода на каждый рубль собственного капитала было получено 28,82 коп. прибыли. Несмотря на вычеты по кредитам, деятельность предприятия приносит доход, а значит целесообразна.

Коэффициент рентабельности продаж, характеризующий эффективность производственной и коммерческой деятельности, показывает, сколько предприятие имеет чистой прибыли с рубля продаж. В 2015 году значение коэффициента рентабельности продаж выросло на 50,22% по сравнению с 2013 годом и на конец отчетного периода его значение составило 17,26%. Это достаточно высокое значение показателя и показывает, что с каждого рубля выручки от реализации товаров и услуг было получено 17,26 коп. прибыли.

Коэффициент рентабельности производства в 2013 году составил 0,24, а в аналогичный период 2015 года он был равен 0,36, таким образом, произошло его увеличение на 50%. Коэффициент рентабельности производства

характеризует отношение чистой прибыли предприятия к себестоимости продукции, его рост говорит об увеличении полученной чистой прибыли на единицу себестоимости.

Коэффициент валовой рентабельности показывает, сколько рублей валовой продукции создается на 1 рубль проданной и реализованной продукции. Значение его также в анализируемом периоде увеличилось на 1,92%.

Расчет коэффициентов рентабельности это основная численная характеристика эффективности использования ресурсов при экономическом анализе деятельности предприятия. В целом, анализ показал, что показатели рентабельности ООО «Надежда» имеют положительные значения, предприятие стабильно функционирует.

Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости.

Деловая активность в финансовом аспекте проявляется прежде всего в скорости оборота средств. При определении тенденции изменения оборачиваемость средств предприятия, помимо оценки изменения показателя общей оборачиваемости средств предприятия, изучают соотношение динамики внеоборотных и оборотных средств, а также используют показатели мобильности всех средств предприятия и оборотных средств.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. При проведении анализа деловой активности организации необходимо обратить внимание на следующее:

1. длительность производственно-коммерческого цикла и его составляющих;
2. основные причины изменения длительности производственно-коммерческого цикла.

Приведенный в таблице 2.10 анализ деловой активности ООО «Надежда» заключается в исследовании уровней и динамики финансовых коэффициентов оборачиваемости.

Таблица 2.10

Анализ коэффициентов деловой активности предприятия
ООО «Надежда» за период 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015/ 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2015/ 2014 гг.	2015 / 2014 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент оборачиваемости активов	1,82	2,13	2,23	0,1	0,41	104,69	122,53
Коэффициент оборачиваемости собственных средств	1,84	2,15	2,25	0,1	0,41	104,65	122,28
Коэффициент оборачиваемости текущих активов	2,53	3,08	3,22	0,14	0,69	104,55	127,27
Коэффициент оборачиваемости запасов	3,04	3,63	3,53	-0,1	0,49	97,25	116,12
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	18,53	22,63	24,89	2,26	6,36	109,99	134,32
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	160,9	203,89	249,12	45,23	88,22	122,18	154,83
Коэффициент фондоотдачи	6,55	6,92	7,22	0,3	0,67	104,36	110,23
Коэффициент время обращения запаса, дней	118,42	99,17	101,98	2,81	-16,44	102,83	86,12
Период оборота кредиторской задолженности, дней	2,24	1,76	1,45	-0,31	-0,79	82,39	64,73
Период оборота дебиторской задолженности, дней	19,43	15,91	14,46	-1,45	-4,97	90,89	74,42

По данным таблицы можно отметить значительный рост коэффициента оборачиваемости активов в анализируемом периоде, который составил 22,53%. Рост показателя говорит об увеличении оборачиваемости капитала,

следовательно, каждый рубль актива предприятия приносит большую прибыль. Коэффициент оборачиваемости собственных средств также имеет тенденцию роста, и уже в 2015 году его значение составило 2,25, что на 22,28% выше уровня 2013 года. Такое увеличение может повлечь за собой рост кредитных ресурсов. Коэффициент оборачиваемости текущих активов в 2013 году составил 2,53, на конец 2015 года его значение было равно 3,22, т.е. в абсолютном отклонении наблюдается его увеличение на 0,69. Положительная динамика свидетельствует о стабильности финансового положения ООО «Надежда».

Таким образом, проанализировав финансовое состояние деятельности кафе ООО «Надежда» за период с 2013 по 2015 гг., стоит отметить, что наибольшая часть внеоборотных активов представлена производственными основными средствами, что характеризует ориентацию предприятия на создание материальных условий расширения основной деятельности кафе. Тем не менее, есть и положительные моменты. Низкая доля долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений свидетельствует об отсутствии отвлеченных средств от основной деятельности. Уменьшение доли заемных средств в структуре пассивов кафе свидетельствует о снижении степени зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов. Следует отметить нормальную ликвидность баланса, т. е. высокую способность предприятия выполнять свои краткосрочные (текущие) обязательства, т.е. расплачиваться по «выставленным счетам». Состояние финансовой ситуации можно оценить как соответствующее нормальному уровню финансовой устойчивости, значит кафе, в целом, поддерживает свое состояние, во многом не за счет увеличения собственных средств, а из-за реализации продукции.

2.3. Анализ конкурентоспособности ООО «Надежда»

Для оценки конкурентоспособности на первом этапе необходимо рассмотреть и проанализировать основные потребности клиентов, требования,

предъявляемые к предприятию общественного питания, а также определить основополагающие конкурентные преимущества кафе. На восприятие заведения в первую очередь, оказывают влияние 5 факторов, таких как:

- 1) качество продукции;
- 2) обслуживание клиентов;
- 3) ценовая политика;
- 4) внутренняя атмосфера и интерьер кафе;
- 5) наличие дополнительных услуг.

В качестве информационной базы, для определения мнения посетителей кафе ООО «Надежда» был выбран опрос, инструментом которого являлись традиционные анкеты, предлагаемые посетителям кафе (приложение б). Использование опроса имеет определенные преимущества, т.к. дает общую представительную картину; отсутствие интервьюера формирует у респондента ощущение большей анонимности; широкий охват аудитории; простота и быстрота проведения; низкая стоимость. Кроме того, опрос может быть проведен официантами, что позволяет получать данные не только о текущем поведении посетителя, но и о его поведении в прошлом и намерениях в будущем. Результаты проведенного анкетирования были распределены по нескольким критериям. Всего в опросе приняли участие 100 респондентов, разной возрастной категории.

На рисунке 2.3 представлена диаграмма с результатами, отражающими общее впечатление посетителей.

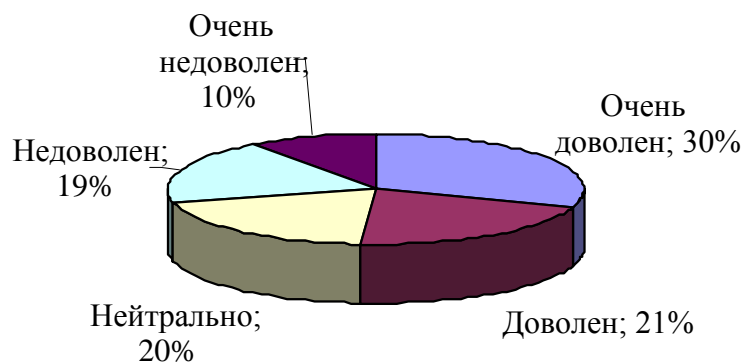


Рис. 2.3. Результаты опроса посетителей

По результатам опроса видно, что 30% клиентов полностью довольны работой кафе. 19% опрошенных отметили негативное отношение к кафе. Распределение результатов имеет не очень широкий диапазон значений, это говорит о недостаточной заинтересованности посетителей и средней позиции предприятия общественного питания.

Для изучения потребностей клиентов и выявления оценочных показателей, целесообразно использовать метод сравнения деятельности кафе с другими предприятиями общественного питания, работающими в этом же сегменте.

Следующим критерием оценки, было выделено качество предлагаемых блюд. Анализ данного критерия происходил в совокупности таких статей, как вкусовые качества блюд, свежесть продуктов, температурный режим пищи, достаточность и широта ассортимента предлагаемых блюд. Результаты представлены на рисунке 2.4. Каждому критерию соответствовала балльная оценка от 5 баллов до 1 балла. Таким образом, опрос показала, что полностью довольны продукцией каф ООО «Надежда» 50% опрошенных, на 47% меньше пришлось варианту ответа «очень недоволен», его значение составило 3%. Это говорит, о том, что качество блюд устраивает большинство посетителей, и они готовы и дальше посещать кафе, основываясь на этом факте.

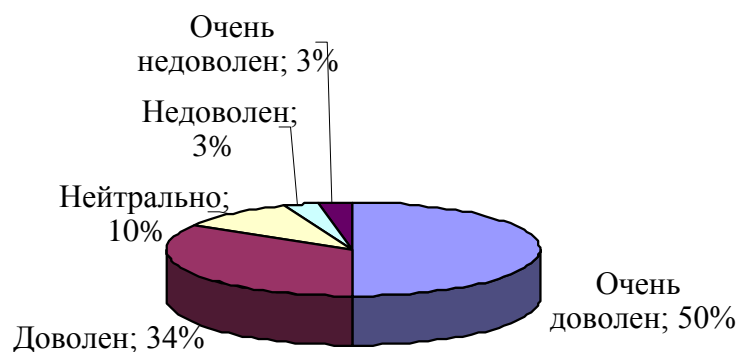


Рис. 2.4. Диаграмма качества реализуемых блюд

Но для успешного функционирования предприятия и дальнейшего его развития недостаточно высокого качества блюд, необходимо обратить внимание и проанализировать дополнительный сервис и услуги, предоставляемые кафе. К ним можно отнести, такие как предоставление дополнительных скидок, кейтеринговое обслуживание, доставку пищи по городу, а также к этой категории были отнесены музыкальное сопровождение и интерьер кафе. Результаты нашли свое отражение в рисунке 2.5.

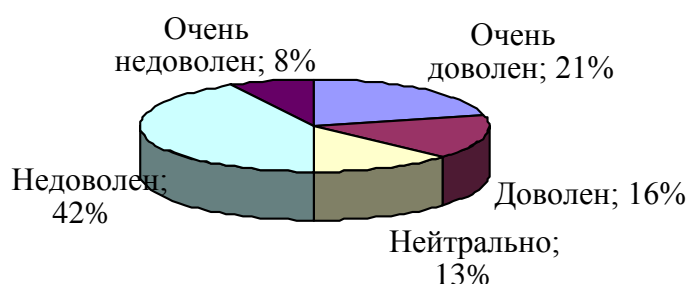


Рис. 2.5. Диаграмма уровень и наличие дополнительного сервиса

Таким образом, данные показали, что ответы потребителей находятся на очень низком уровне. Так, ответ «недоволен» дали 42% респондентов, то-

гда как довольных и очень довольных наличием и уровнем дополнительных услуг, оказалось в совокупности только 37% опрошенных. Такие показатели, свидетельствуют о необходимости принятия соответствующих мер, направленных на устранение выявленных недостатков. Игнорирование которых, уже в краткосрочной перспективе может отрицательно сказаться на уровне работы предприятия, а именно повлечет снижение востребованности кафе у клиентов.

Второй этап оценки конкурентоспособности заключается в необходимости определения основных конкурентов предприятия сферы общественного питания ООО «Надежда». Конкурентные предприятия отбирались исходя из фактора месторасположения, ими стали: кафе «Жемчужина», расположенное по адресу бульвар Юности 5б и кафе «Вокруг света», расположенное по адресу бульвар Юности 29. Два этих заведения предлагают европейскую кухню, что обеспечивает высокий уровень конкуренции. Кроме того, своим гостям они предлагают попробовать и другие кухни, такие как японскую и итальянскую. Представленная в меню конкурентов европейская кухня позволяет попробовать что-то новое, однако кухня кафе ООО «Надежда» преимущественно русская, что не меняет привычного рациона питания.

Режим работы заведений в среднем с 11 до 01 часа. Доставка блюд и напитков нет не в одном из рассматриваемых предприятий, как и услуг кейтеринга. В каждом из кафе по одному залу, общей вместимостью от 40 до 50 посадочных мест. В кафе «Жемчужина» предусмотрены специально отведенные места для курящих клиентов. Дополнительные услуги в виде сопровождающей фоновой музыки есть во всех представленных заведениях.

Для определения уровня конкурентоспособности, остановимся на одном из ведущих факторов выбора заведения питания – ценовой политики. Для разных категорий посетителей, критерий уровня цены, является первостепенным или же второстепенным после качества блюд и впечатления от обстановки и обслуживания. С этой целью была проанализирована ценовая

политика заведений питания. Цены в таблице 2.11 приведены без учета возможных специальных скидок.

Таблица 2.11

Ценовой мониторинг предприятий общественного питания

Название кафе	Стоимость бизнес-ланча	Средний чек	Средний чек на персону при проведении банкета
ООО «Надежда»	От 150 руб.	400 руб.	1000 руб.
«Жемчужина»	От 150 руб.	350 руб.	1200 руб.
«Вокруг Света»	От 200 руб.	500 руб.	1200 руб.

В данном районе города достаточно офисных организаций, кроме того большая проходимость людей в течение дня. В связи с этим, спрос на бизнес-ланчи постоянный. Кроме того, все заведения установили приемлемую ценовую политику, доступную различным категориям граждан.

Из таблицы 2.12 видно, что минимальная стоимость бизнес-ланча предлагают кафе ООО «Надежда» и «Жемчужина», а самая высокая – кафе «Вокруг Света». Средний чек, невысок в кафе «Жемчужина». Средний чек на одну персону при проведении банкета сохранился на уровне менее полутора тысяч во всех заведениях. В целом кафе ООО «Надежда» обладает оптимальным набором качеств, способствующих удовлетворению потребностей потребителей.

При оценке конкурентоспособности предприятия общественного питания используется как качественная, так и количественная информация. Для получения наглядной информации необходимо придать качественным характеристикам количественную форму выражения (для этой цели обычно используют балльные оценки). Для оценки конкурентоспособности услуг, а в итоге и конкурентоспособности в целом, был проведен метод экспертных оценок.

Значения отдельных показателей конкурентоспособности представлены в таблице 2.12 в примерном количественном выражении соответствующим данным справочной информации. В качестве базовых оценочных кри-

териев были выбраны 9 показателей, для оценки была выбрана 10-балльная шкала («10» – отлично, «1» – неудовлетворительно).

Таблица 2.12

Результаты оценки экспертами показателей конкурентоспособности услуг

Показатель	ООО «Надежда»	«Жемчужина»	«Вокруг света»
Средний чек банкета на одного человека	8	7	7
Качество обслуживания	7	5	6
Цены	6	5	6
Меню, кухня	8	6	9
Интерьер	5	7	8
Дополнительные услуги	7	6	9
Месторасположение	8	6	5
Парковочная зона	8	4	7
Известность, репутация	6	8	9

Таким образом, из таблицы 2.12 можно сделать вывод, что основываясь на обобщающем показателе конкурентоспособности, само высокое числовое значение имеет кафе «Вокруг Света». Однако, следует отметить, что разница показателей конкурентоспособности предприятий незначительна.

Из представленной таблицы можно сделать вывод, что наиболее сильными позициями ресторана «Надежда» являются: качество услуг, разнообразие меню и месторасположение ресторана. Более слабыми позициями, на которые необходимо обратить внимание, являются интерьер, репутация кафе, ценовая политика. Наиболее сильными позициями обладает ресторан «Жемчужина», далее идет ресторан «Надежда». Таким образом, можно сделать вывод, что ресторан «Надежда» имеет сильные конкурентные позиции и организованную защиту от конкурентов. Для наглядности и простоты восприятия полученной информации следует построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.6)

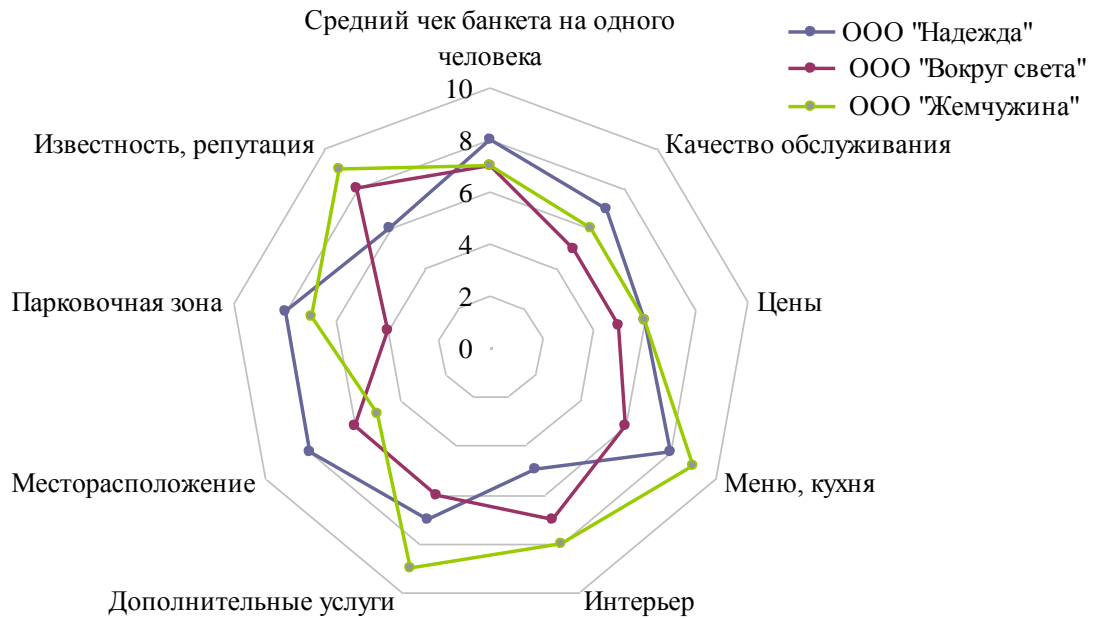


Рис. 2.6. Многоугольник конкурентоспособности

Исследование позволило проследить поведение клиентов в предпочтениях кафе и оценить конкурентоспособность предприятия. Большинство клиентов знают о данном кафе и посещают его. Степень приверженности клиентов к конкретному данному предприятию усилена. Прослеживается положительная динамика в оценке клиентами уровня обслуживания. Цены респонденты считают приемлемыми. Давая оценку месторасположению кафе «Надежда», большинство респондентов отметили удобство расположения и наличие парковочной зоны.

Так же конкурентоспособность предприятий на рынке можно определить с помощью интегрального показателя, рассчитываемого как сумма основных параметров деятельности с учетом их значимости. Оценка выраженности этих показателей произведем относительно основного конкурента на рынке услуг общественного питания, представляющей аналогичные виды услуг, что и ООО «Надежда», а именно ООО «Жемчужина». Оценка производится по следующей формуле:

$$I = \sum_{i=1}^n O_i \times a_i \quad (1)$$

где O_i – оценка i -того показателя работы ресторана;

α_i – весовой коэффициент.

Экспертами была произведена оценка параметров финансово-хозяйственной деятельности ООО «Надежда» и ООО «Жемчужина», значимость оценки указана по 10–балльной шкале. Результаты оценки приведены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Оценка уровня конкурентоспособности ООО «Надежда»

Параметр финансово-хозяйственной деятельности	ООО «Надежда»	ООО «Жемчужина»	Удельный вес, α
Рыночная доля ресторана, %	10	15	6
Рост объемов реализации услуг, %	5	7	5
Уровень качества услуг, %	92	95	10
Рентабельность, %	17	13	10

По данным экспертной оценки рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности ООО «Надежда» и ООО «Жемчужина», используя формулу (1).

$$\text{ООО «Надежда»}: I_1 = 10 \cdot 6 + 5 \cdot 5 + 92 \cdot 10 + 17 \cdot 10 = 1175$$

$$\text{ООО «Жемчужина»}: I_2 = 15 \cdot 6 + 7 \cdot 5 + 95 \cdot 10 + 13 \cdot 10 = 1205.$$

С помощью полученных данных рассчитаем уровень конкурентоспособности ООО «Надежда» относительно ресторана–конкурента:

$$K = 1205 / 1175 \cdot 100\% = 102,6 \text{ \%}.$$

Полученное значение данного показателя говорит о высоком уровне конкурентоспособности кафе ООО «Надежда», однако, в связи с большим количеством конкурентов на рынке услуг, для успешного функционирования необходимо не только поддерживать существующий уровень, но и стремиться к его увеличению.

Укрепить свои позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены и качества, но и формируя фирменный стиль и положительный имидж. Кафе ООО «Надежда» не обладает ярким имиджем, в зале располо-

жена достаточно изношенная мебель, интерьер недостаточно интересен и привлекателен клиентам. С момента ввода в эксплуатацию кафе, мебель и отделка помещения не менялись. Техническое оснащение производства также подвержено риску устаревания и износа. В связи с этим недостаточно полно используется мощность оборудования и техники, что замедляет процесс обслуживания клиентов, и влияет на качество приготовления блюд.

Впечатления человека об одной и той же ситуации, предмете, услуге могут меняться в результате их переоценки, изменений, которые произошли в определенный момент времени, а также влияния различных внутренних или внешних факторов. Трехступенчатая модель позволяет оценить впечатления гостей на всех этапах пребывания в кафе, а именно: во время прихода в заведение, во время пребывания и оказания услуг, в момент ухода. Руководством предприятия выбираются необходимые в оценке элементы работы предприятия (область оценки), которые подразделяются на три категории (три ступени) в порядке их важности для успешной и эффективной работы предприятия. В течение месячного исследования сотрудники кафе собирают данные от гостей. Оценка осуществляется по пятибалльной шкале во время предоставления услуг, общения официантов и менеджеров с гостем, а также по средствам анкетного опроса. Оценки по каждому анализируемому фактору (элементу) в каждом столбце суммируются и делятся на количество опрошенных. В результате получается средняя оценка, характеризующая изучаемый фактор или элемент.

Таблица 2.14

Трехступенчатая модель оценки впечатлений гостя

Элемент оценки	Первое впечатление	Впечатление во время пребывания	Завершающее впечатление
1 ступень – важные показатели			
Общее оформление зала	5	4	4
	5	3	4
	4	4	3
Средняя оценка	4,6	3,6	3,6
2-я ступень – показатели средней важности			
Внешний вид	5	4	4

	4	4	3
	5	5	5
Средняя оценка	4,6	4,3	4
3-я ступень – наименее важные показатели			
Картины в зале	5	5	5
	4	5	5
	5	4	5
Средняя оценка	4,6	4,6	5
Итого	17,8	16,1	16,2

Таким образом, на основе проведенного анализа, учитывая конкуренцию на рассматриваемом рынке, состояние экономики в целом, для дальнейшего повышения конкурентоспособности необходимо использовать факторы неценовой конкуренции, выражающиеся в формировании конкурентных преимуществ заведения за счет изменения либо концепции кафе, либо уникальности блюд меню, либо дополнительных сервисах и удобствах.

3. Разработка мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Надежда»

3.1. Направления повышения конкурентоспособности ООО «Надежда»

Проведенный анализ показал, что формирование направлений улучшения конкурентного положения заведения ресторанного бизнеса необходимо строить исходя из потребительских предпочтений и путем воздействия на них.

Главной влияющей силой на конкурентоспособность предприятия являются именно потребители, следовательно, именно на них будут направлены основные усилия в целях повышения конкурентоспособности заведения. Запросы посетителей становятся выше, причем не только к качеству еды, но и тому, в какой обстановке она подается, есть ли сопутствующая атрибутика, насколько обучен персонал и так далее.

Как было отмечено, одним из направлений повышения конкурентоспособности является использование неценовых факторов, в частности, совершенствование материально-технической базы заведения: интерьерные решения и техническое оснащение, увеличение числа посадочных мест. Данное направление и было выбрано в качестве приоритетного при разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Надежда».

Совершенствование материально-технической базы ООО «Надежда» предполагает комплекс мер, направленных на изменение интерьерных решений и техническое переоснащение и включает следующие мероприятия:

1. Перепланировку помещения зала кафе. Площадь помещения зала позволяет визуально разделить его на отдельные зоны, переместить барную стойку, оборудовать небольшую музыкальную сцену для аппаратуры.

2. Ремонтные и отделочные работы, включая внутреннюю отделку зала, отделку производственных помещений, замену пола, оформление входа в кафе, замену вывески.

3. Оснащение производства новым оборудованием. Предполагается замена старого производственного оборудования и приобретение нового оборудования.

Как и до проведения мероприятий по совершенствованию материально-технической базы, деятельность предприятия будет направлена на оказание услуг в сфере общественного питания в том же сегменте со средним уровнем дохода. Потенциальные клиенты кафе «Надежда» это люди, которые учатся или работают. Кафе рассчитано на людей, которые ценят удачное соотношение цены и качества, и не маловажную роль для них играет комфорт. Концепция кафе предполагает обслуживание посетителей официантами.

В данный момент помещение кафе находится в долгосрочной аренде. Для финансирования проекта планируется использование собственных средств из чистой прибыли в сумме 1384000 руб. Реализацию проекта планируется завершить к концу 2016 года.

Совершенствование материально-технической базы предполагает:

- 1) ремонт производственных помещений;
- 2) перепланировку торгового зала, включающую косметический ремонт;
- 3) стилизацию интерьера, замену мебели в зале (столы и стулья);
- 3) приобретение нового технологического оборудования (кофемашины, микроволновой печи, холодильной камеры, жарочного оборудования, фритюрницы).

Использование неценовых факторов повышения качества обслуживания в кафе «Надежда» будет способствовать росту эффективности деятельности. Грамотное управление, использование маркетинговых инструментов позволят предприятию в сжатые сроки повысить уровень посещаемости, внедрить новые услуги, а также повысить уровень конкурентоспособности предприятия.

Основная задача ООО «Надежда» сводится к предоставлению услуг общественного питания, то есть ежедневной реализации готовой кулинарной продукции, продажи комплексных обедов, выездной реализации блюд на вынос, кроме этого предприятие осуществляет проведение торжеств и банкетное обслуживание.

Оценим сильные и слабые стороны кафе «Надежда» а также возможности и угрозы рыночной среды с помощью SWOT-анализа, который представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

SWOT-анализ

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Дальнейшее расширение деятельности 2) Увеличение возможной загрузки (есть еще площади) 3) Расширения ассортимента кухни и развлекательных услуг 4) Дополнительная прибыль от кейтеринга 5) Повышение качества 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Активизация деятельности конкурентов 2) Нестабильность ситуации в экономики и снижение покупательской способности клиентов 3) Изменение налогового законодательства 4) Изменение потребностей потенциальных кли-
--	--	---

	обслуживания	ентов
<p>Сильные стороны:</p> <p>1) Заведения в новом стиле привлечет внимание на рынке</p> <p>2) Удобное расположение</p> <p>3) Изысканный интерьер, эксклюзивная мебель, современная техника</p> <p>4) Хорошая кухня и разнообразное меню</p> <p>5) Доступные цены по сравнению с конкурентами</p>	<p>- если организовать хорошую рекламу, то открытие кафе в новом стиле позволит привлечь достаточно клиентов;</p> <p>- новые развлекательные программы, разнообразие блюд будут стимулировать развитие предприятия;</p> <p>- расположение в густонаселенном районе города будет способствовать привлечению новых клиентов</p>	<p>- интересный интерьер, эксклюзивная мебель и новое оборудование позволят снизить вероятность усиления конкуренции;</p> <p>- планируется, что предприятие может получать гарантированную долю прибыли за счет клиентов лояльных клиентов</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>1) Отсутствие фирменного стиля</p> <p>2) Не очень большая парковка</p>	<p>- активная политика стимулирования сбыта повлияет на «раскрутку» кафе.</p>	<p>- отсутствие фирменного стиля и низкая известность кафе могут повлиять на прибыль предприятия.</p>

Сочетание изысканного интерьера, хорошей кухни с большим выбором блюд, квалифицированного персонала способно сделать кафе «Надежда» одним из популярных заведений в своем сегменте, способного удовлетворить запросы потенциальных потребителей и даже заинтересовать для посещения те группы потребителей, которые не рассматриваются как потенциальные при разработке проекта. Кафе такого формата должны сочетать изысканность (дизайн интерьера, цветовую гамму, посуду, внешний вид обслуживающего персонала), приятную атмосферу и качественное обслуживание, стать таким место отдыха, куда посетители хотели бы возвращаться вновь и вновь.

К преимуществам данного предприятия перед другими кафе города Белгорода, можно отнести следующие факторы:

- 1) расположение в густонаселенном спальном районе города;
- 2) приемлемые, демократичные цены;
- 3) фактор новизны, то есть привлечение интереса потребителей к вновь открывшемуся заведению;
- 4) уютный, обновленный интерьер;
- 5) возможность аренды всего зала кафе;
- 6) возможность выездного обслуживания.

Для кафе будет реконструировано помещение, которое находится по адресу г. Белгород, бульвар Юности д. 19а. Общая площадь его составляет 220 м², зал кафе рассчитан на 50 посадочных мест.

Для материально-технического оснащения будет использоваться как оборудование, которое уже находилось в эксплуатации, и также предполагается покупка нового оборудования.

Разработка мероприятий повышающих конкурентоспособность, должна соответствовать определенным целям, которые первостепенные как для первого года работы предприятия, так и в последующие периоды. Основные требования, касающиеся целей, определяются тем, что они должны быть согласуемы и совместимы, реалистичны и достижимы, понятны для исполнителей и гибки.

Совершенствование материально-технической базы кафе посредством интерьерных решений и технического оснащения является не только инструментом повышения конкурентоспособности ООО «Надежда», но и позволит привлечь большее количество посетителей, в результате чего увеличится прибыль предприятия, еще более укрепится его финансовое положение.

Открытие кафе ООО «Надежда» в новом помещении предполагается в конце 2016 года, соответственно первым годом работы предприятия после реконструкции будет 2017 год. Для рассмотрения приоритетных направлений работы, составим помесечный прогноз реализации поставленных целей, представленный в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Помесечный план деятельности ООО «Надежда»
на период с 1 января 2017 года

Срок реализации	Цель	Мероприятия
1 января - 31 января	Информирование потребителей об открытии нового предприятия общественного питания, и привлечение внимания клиентов.	1. Проведение рекламной кампании 3. Предоставление специальных ценовых предложений, связанных с открытием кафе.

1 февраля– 31 марта	Рост объемов реализации продукции	1.Реализация блюд, кондитерских изделий и напитков.
1 апреля – 30 апреля	Расширение предлагаемого ассортимента услуг	1.Обновление меню, внедрение комплексных обедов.
С 1 мая	Увеличение уровня прибыли	1.Постоянная, бесперебойная работа кафе, согласно установленному графику.

В последующие периоды основные цели развития бизнеса будут направлены на расширение клиентской базы, удовлетворение клиентских потребностей, увеличение объема реализованной продукции, возврат инвестиций путем увеличения прибыли.

Наиболее важной задачей функционирования любого бизнеса является формирование клиентской базы и удовлетворение клиентских потребностей. Кафе является отличным местом для семейного отдыха, где можно попробовать множество разнообразных блюд за сравнительно небольшую сумму. Новая концепция кафе будет интересна для клиентов и позволит приносить стабильный доход.

Увеличение объема реализованной продукции может быть обеспечено либо за счет привлечения новых посетителей в кафе, либо за счет более частого посещения постоянными клиентами. Рост объемов реализации будет зависеть от уровня обслуживания, интерьера и созданной обстановки, правильно составленного меню, содержащего вкусные и демократичные по цене блюда. Внедрение услуг выездного обслуживания позволит получить дополнительный доход предприятию. Данный вид услуги не требует значительных затрат, но в тоже время приносит стабильную прибыль.

Возврат инвестиций за счет роста прибыли это долгосрочная цель, которая оправдывает реализацию совершенствования материально-технической базы предприятия с целью повышения его конкурентоспособности.

Первостепенной задачей открывшегося предприятия общественного питания после его ремонта, является привлечение потенциальных потребителей и формирование стабильной клиентской базы. Исходя из этого, необходимо рассмотреть последовательность целей, реализация которых обеспечит

рост доходности предприятия и его конкурентоспособность на рынке услуг общественного питания города.

Важным вопросом в работе любого предприятия является проведение рекламной кампании, приуроченной к моменту открытию заведения.

Реклама предприятий общественного питания обладает целым рядом специфических особенностей. Это, прежде всего, информация о месте расположения и об услугах, оказываемых заведением. Реклама должна способствовать привлечению потенциальных посетителей, созданию положительного мнения о предприятии.

В условиях конкурентной борьбы за потенциальных клиентов реклама оказывает неоценимую помощь. При разработке рекламной кампании остановимся на нескольких мероприятиях продвижения кафе. В первую очередь стоит разместить рекламу в СМИ, а именно, короткие объявления в радиоэфирах. В разных частях города, нужно разместить два баннера, содержащих основную информацию о кафе: название, адрес и дату открытия.

Кроме того, для «раскрутки» заведения можно предложить следующие виды рекламы:

1) наружную рекламу – стилизованную световую вывеску над входом в кафе, стационарные рекламные конструкции типа «ситилайт» в двух-трех точках в непосредственной близости к кафе – на ближайших перекрестках, аллеях или на других хорошо просматриваемых местах;

2) рекламные листовки (с перечнем основных блюд, контактными телефонами, картой месторасположения, режимом работы и другой дополнительной информацией), которые будут раздавать промоутеры на оживленных перекрестках, возле магазинов и на остановках транспорта.

Затраты на рекламную кампанию составят 60 000 руб. (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Затраты на проведение рекламной кампании в 2016 г.

Наименование	Стоимость, руб.
Реклама на баннерах (2 шт)	35000

Реклама на радио	14000
Рекламные конструкции типа «ситилайт» (2 шт)	20000
Рекламные листовки	1000
Итого:	60000

Основным генератором доходов в любой области деловой активности, в том числе и на предприятиях общественного питания, остается цена предлагаемых к продаже продуктов и услуг. Вопросы установки цен решаются в рамках той или иной стратегии ценообразования, которой придерживается предприятие. Ценообразование в ООО «Надежда» будет складываться согласно стандартному методу, исходя из:

- 1) стоимости продуктов;
- 2) затрат на приготовление;
- 3) торговой наценки.

Применяя данный метод, будет учитываться тот фактор, что на популярные блюда, т.е. на те, которые пользуются большим спросом, возможно, устанавливать цены несколько выше, чем на менее популярные. Но не стоит и чрезмерно завышать их, так как в этом случае, есть риск снижения востребованности блюда.

С целью обеспечения единства имиджа внутренний дизайн пространства кафе, униформа обслуживающего персонала и дизайн меню (его внешнее оформление) будут гармонично дополнять друг друга, создавая тем самым у клиента положительные эмоции. Эффективное использование фасадов помещений кафе обеспечивает привлечение большего количества потенциальных клиентов, посредством использования такого импульса как любопытство. Наличие свободного пространства перед самим кафе создаст возможность для открытия летней площадки.

Разработка проекта повышения конкурентоспособности ООО «Надежда» за счет совершенствования материально-технической базы, интерьерных решений и технического переоснащения будет выполняться согласно плана:

- 1) ремонт и оборудование помещений;

2) приобретение необходимого для организации производственного процесса оборудование, приобретение мебели;

3) заключение договора на поставку сырья и расходных материалов.

Все перечисленные этапы являются важными составляющими, без какого-либо их них, проект потеряет свою обоснованность, что может привести к его не реализации. Порядок и длительность этапов реализации мероприятий отражены в календарном плане, представленном в таблице 3.4.

Таблица 3.4

График выполнения работ по проекту

Наименование этапа	октябрь	ноябрь	декабрь
1	3	4	5
Ремонт и оборудование помещений			
Оплата оборудования, мебели			
Подготовка помещения, оформление интерьера			
Реклама			
Подбор дополнительного персонала			
Обучение персонала			
Уведомление о начале деятельности			
Производство			

Создание календарного плана структурирует и упорядочивает процесс разработки проекта, он является основой подготовительного периода.

После окончания подготовительного периода запускается производство. Ввиду выгодного месторасположения кафе ООО «Надежда» проведение крупной рекламной кампании не планируется. На первоначальном этапе возможно проведение небольших рекламных мероприятий направленных на информирование потенциальных клиентов об открытии нового кафе в этом районе. Основное требование к этим мероприятиям это целевое направление рекламы при минимуме затрат. Этого можно достичь путем размещения рекламных баннеров, расположенных в разных районах города и оформлением вывески на фасаде здания в котором будет размещаться кафе. Такого рода мероприятия обеспечат целенаправленность и не требуют значительных финансовых вложений. Размещение подобной рекламы в газетах, как показывает опыт,

малоэффективно, так как такая реклама не направлена на конечного потребителя и может оказаться незамеченной среди других рекламных объявлений.

Таким образом, реализация представленных мероприятий по совершенствованию материально-технической базы посредством изменения интерьерных решений и технического переоснащения, позволит ООО «Надежда» расширить клиентскую базу, выйти на новый уровень обслуживания, и тем самым повысить конкурентоспособность, а значит получить возможность дальнейшего развития, что повлечет за собой увеличение дохода.

3.2. Прогноз доходов и расходов по проекту

С целью обоснования мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия общественного питания ООО «Надежда» за счет неценовых факторов, необходимо провести оценку рисков. Для экспертной оценки были выбраны следующие эксперты:

- 1) директор кафе «Дворик» так как он долгое время работает в сфере общественного питания и имеет большой опыт;
- 2) начальник Управления потребительского рынка;
- 3) директор ООО «Надежда».

Эксперты должны присвоить определенный балл для каждого вида рисков. Результаты оценки рисков в сфере общественного питания представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Показатели оценки рисков

Простые	Эксперты			Vi- средняя вероятность	Вес Wi	Балл Vi×Wi
	1	2	3			
Удаленность от транспортных узлов	25	50	25	33,33	¼	8,33
Удаленность от инженерных сетей	25	25	50	33,33	¼	8,33
Отношение местных властей	25	25	50	41,66	¼	8,33
Платежеспособность заказчика	50	75	50	58,33	1/5	11,67
Непредвиденные затраты, в т.ч. из-за ин-	50	50	75	58,33	1/5	11,67

фляции						
Несвоевременная поставка комплектующих при строительстве и организации производства	50	50	75	58,33	1/5	11,67
Несвоевременная подготовка строительного-монтажных работ	75	50	75	66,66	1/5	13,33
Недобросовестность подрядчика	50	50	50	50	1/5	10
Неустойчивость спроса	75	50	75	66,66	1/7	9,52
Появление альтернативной услуги	75	100	75	83,33	1/7	11,9
Снижение цен конкурентами	50	50	50	50	1/7	7,14
Увеличение производства у конкурентов	50	50	50	50	1/7	7,14
Рост налогов	50	50	50	50	1/7	7,14
Неплатежеспособность потребителей	70	25	75	56,66	1/7	8,09
Рост прямых материальных затрат	50	50	75	58,33	1/7	8,33
Трудности с набором квалифиц. персонала	75	50	100	75	1/4	18,75
Недостаточный социальный пакет	25	50	25	33,33	1/4	8,33
Недостаточный уровень з/п	50	25	75	50	1/4	12,5
Снижение квалификации кадров	50	50	75	58,33	1/4	14,58
Изношенность материально-технической базы	75	50	100	75	1/3	25
Отсутствие резерва увеличения произв-ва	75	50	50	58,33	1/3	19,44
Нестабильное качество услуг	75	50	75	66,66	1/3	22,22
Вредность деятельности	50	25	25	33,33	1/5	6,67
Использование водных ресурсов	25	25	50	33,33	1/5	6,67
Выбросы в атмосферу	25	50	50	41,66	1/5	8,33
Загрязнение территории	50	25	75	50	1/5	10

Основываясь на представленных в таблице данных, ясно, что деятельность предприятия в наибольшей степени будет зависеть от:

- 1) платежеспособности заказчика;
- 2) непредвиденных затрат;
- 3) несвоевременности поставки комплектующих;
- 4) несвоевременной подготовки строительного-монтажных работ;
- 5) недобросовестности подрядчика;
- 6) появления альтернативных услуг;
- 7) трудностей с набором квалифицированной рабочей силы;
- 8) недостаточного уровня заработной платы;
- 9) снижения квалификации кадров;
- 10) изношенности материально-технической базы;
- 11) отсутствия резервов роста производства;
- 12) нестабильности качества услуг;

13) загрязнения территории.

Предотвратить возникновение выявленных рисков можно посредством следующих мер противодействия:

1) путем привлечения заемных средств. Рассмотрение возможности привлечения дополнительных средств финансирования в виде кредита банков.

2) путем страхования предприятия. Необходимо заключить договор страхования с компанией-страховщиком. Эффективной мерой является точное обоснование и расчет возможных затрат.

3) посредством заключения договоров поставки. Необходимо заключить сделки с указанием точного времени поставки услуг. Все договоренности должны быть зафиксированы в соответствующих документах, подписаны ответственными лицами.

4) посредством заключения договоров о строительно-монтажных работах в установленные сроки;

5) посредством выбора подрядчика согласно рекомендациям. Необходимо обращаться только к подрядчикам, зарекомендовавшим себя с положительной стороны. Невыполнение условий договора должно предусматривать штрафные санкции.

6) путем обеспечения высокого уровня конкурентоспособности кафе. Необходимо задать высокую планку уровня качества оказываемых услуг и использовать этот неценовой фактор в конкурентной борьбе.

7) путем поэтапного отбора сотрудников. Заключение договоров о трудоустройстве выпускающихся специалистов высших учебных заведений города. При приеме на работу проведение тестирования и собеседования с соискателями.

8) посредством форм материального поощрения, согласно результатам работы. Выплата вознаграждений за хорошие результаты работы в качестве дополнительного бонуса к заработной плате.

9) путем периодического обучения на курсах повышения профессиональной квалификации. Повышение квалификации работников предприятия, посредством поочередного направления каждого из них на курсы повышения квалификации по специальности.

10) посредством замены устаревшего оборудования. Приобретение нового оборудования с целью улучшения процесса производства, его ускорения и введения новых технологий.

11) посредством увеличения объемов реализации, с помощью совершенствования материально-технической базы. Мероприятия реконструкции, в частности, позволят привлечь внимание к кафе, тем самым повысить его конкурентоспособность.

12) путем осуществления контроля над выполнением техники приготовления блюд и обслуживания клиентов. Периодические проверки директором предприятия технологии приготовления блюд, согласно установленным регламентам.

13) озеленение территории, проведение уборки близлежащей территории. Высадка на территории предприятия цветов, деревьев. Проведение общеобязательных уборок, в которых задействуется весь коллектив предприятия.

Таким образом, выявление и анализ возможных рисков, позволяет объективно оценить предлагаемый проект, его влияние на повышение конкурентоспособности. Совершенствование материально-технической базы кафе будет оправдана в том случае, если после ее проведения, предприятие увеличит свой доход от обычных видов деятельности. Поэтому, необходимо сделать прогноз объема продаж.

Предполагается, что кафе ООО «Надежда» предложит своим клиентам разнообразное меню с качественно приготовленными блюдами в широком ассортименте. Меню разработано таким образом, чтобы удовлетворить потребности не только взрослых, но и детей. Для упрощения расчетов продук-

ция реализуемая предприятием объединена в укрупненные группы, ассортимент товарных групп представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Ассортимент блюд ООО «Надежда»

Наименование продукта	Единица измерения	Средняя цена за единицу измерения
Горячие блюда	порция	200 руб.
Закуски	порция	160 руб.
Супы	порция	100 руб.
Гарниры	порция	100 руб.
Салаты	порция	120 руб.
Десерты	порция	100 руб.
Выпечка	порция	100 руб.
Напитки (чай, кофе)	50/150 гр.	90 руб.

Номенклатура продуктов по каждой группе составляет от 5 до 20 наименований. Так, например, горячие блюда включают вторые блюда из рыбы и мяса, супы, гарниры, салаты, десерты и выпечка выделены в отдельные категории. Также приведены средние цены на напитки.

Емкость целевого рынка и, соответственно, возможные объемы сбыта продукции рассчитывались с учетом уровня конечного потребления и методом экспертных оценок.

При этом учитывались следующие факторы: количество мест в кафе (50); проходимость в часы «пик» и часы наименьшей посещаемости.

С учетом графика работы кафе, опираясь на проходимость посетителей в обычные часы и часы с большей нагрузкой, определим расчетный объем продаж продукции на 2017 год, представленный в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Прогнозируемый объем продаж ООО «Надежда»

Наименование продукта	Единиц в день	Сумма в день, руб	Сумма в месяц, руб.
Горячие блюда	15	3000	90000
Закуски	15	2400	384000
Супы	25	2500	250000
Гарниры	20	2000	200000
Салаты	25	3000	360000

Десерты	20	2000	200000
Выпечка	20	2000	200000
Напитки	25	2250	202500
Итого в месяц, руб.			1886500
Итого в год, руб.			22638000

По проекту с учетом внешних и внутренних факторов объем продаж кафе в каждом последующем году будет увеличиваться в среднем на 10%.

в 2018 году: 22638000 руб. +10%=24901800 руб.;

в 2019 году: 24901800 руб.+10%=27391980 руб.;

в 2020 году: 27391980 руб. +10%=30131178руб.;

в 2021 году: 30131178руб. +10%=33144296 руб.

Планируемый объем продаж представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Прогноз объемов продаж ООО «Надежда» на период 2017-2021 гг.

Год	2017	2018	2019	2020	2021
Объём продаж, руб.	22638000	24901800	27391980	30131178	33144296

Графически прогноз объемов продаж отображен на рисунке 3.1.

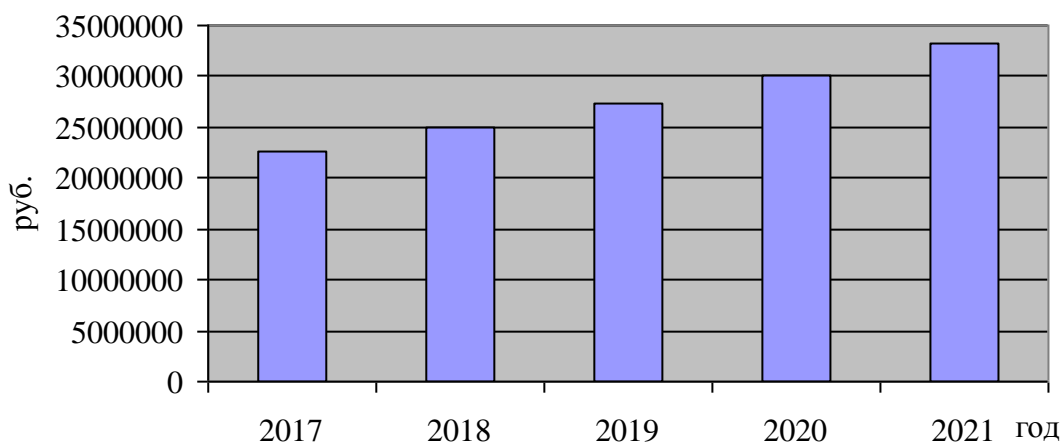


Рис. 3.1. Прогноз объемов продаж

Таким образом, наблюдается положительная динамика увеличения объема выручки, а значит, предложенные мероприятия целесообразны и спо-

способствуют развитию предприятия общественного питания и повышению его конкурентоспособности. Новое кафе ООО «Надежда» будет функционировать в арендованном помещении площадью 220 кв.м. Основными функциональными зонами являются:

- 1) зона для посетителей: зал с посадочными местами и барной стойкой, уборная;
- 2) производственная зона: подсобно-складское помещение, холодный цех, горячий цех и моечное отделение;
- 3) административный кабинет и уборная.

Помещение имеет два входа – центральный, предназначенный для гостей и второй, расположенный с торцевой части здания, для персонала, а также для получения и разгрузки сырья. Ежемесячный размер арендной платы вместе с оплатой коммунальных платежей составляет 35 000 рублей, за год арендная плата будет равна 420 000 руб., а за 5 лет – 2 100 000 руб. Реконструкция кафе заключается в ремонте помещений, перепланировки зала и частичной замене производственного оборудования. Смета затрат на проведение работ приведена в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Смета затрат на реконструкцию помещений ООО «Надежда», руб.

Производимые работы	Стоимость материалов	Стоимость работ	Общие затраты
Строительство декоративных колон в торговом зале	162600	20000	182600
Ремонтные работы производственных помещений	243000	15000	258000
Отделка потолка	80000	20000	100000
Отделка и покраска стен	50000	25000	75000
Декорирование стен	100000	20000	120000
Замена пола	75000	30000	95000
Прочие расходы	30000		
Итого:	730600	130000	860600

Общая сумма затрат на осуществление ремонтных работ, отделку потолка, стен, замену покрытия пола, включая стоимость материалов и стоимость работ, составит 860600 руб.

Эффективность работы предприятий общественного питания и высокий уровень обслуживания зависят от технического состояния его производственных помещений и технологического оборудования залов, поэтому производственный цех должен быть оснащен современным оборудованием в соответствии с нормами оснащения предприятий общественного питания и санитарно-гигиеническими требованиями.

В производственном процессе предполагается использование основного, вспомогательного оборудования, а также необходимого инвентаря и мебели. Кроме того, для работы и обслуживания посетителей в зале также необходимо определенный набор инвентаря и вспомогательного оборудования. В таблице 3.10 приведен перечень оборудования для оснащения зала. В таблице указано все оборудование для зала, включая уже имеющееся и вновь закупаемое. Общая сумма затрат на оборудование для оснащения зала составит 279000 руб. и включает приобретение барной стойки, мебели, кассового аппарата, кофемашины.

Таблица 3.10

Оборудование для зала

Наименование	Характеристика	Фактор новизны	Кол-во приобретаемых единиц	Общее кол-во	Цена за единицу, руб. (для приобретаемого)	Всего, руб.
Кондиционер	Hyundai HSH-L123NDC.	Б/у	2	2		
Стул Стол		Новый	50 13	50 13	2000 6000	100000 78000
Барная стойка	Габаритные размеры: общая длина – 4300 мм, глубина – 600 мм, высота - 2380 мм;	Новая	1	1	60000	60000
Кассовый аппарат	Касби 02 К	Новый	1	1	25000	25000
Кофемашина	Spidem Trevi Габариты, 337*325*377	Новая	1	1	16000	16000
Музыкальное	Музыкальный	Б/у	1	1		

оборудование	проигрыватель					
Итого:						279000

Для успешной организации производственного процесса, необходимо разработать штатное расписание сотрудников предприятия, благодаря которому будет налажен процесс работы кафе, а именно приготовление блюд и обслуживание посетителей.

Штатное расписание оказывает большое значение на эффективность использования работников, дает возможность сравнивать подразделения по численности сотрудников, квалификации, уровню оплаты.

В таблице 3.11 представлено штатное расписание сотрудников кафе. В настоящее время на предприятии работает 15 человек, среди них 5 поваров, 4 официанта и всего лишь один бармен. Для реализации проектных мероприятий планируется увеличение количества персонала, в частности, необходимо добавить штатную единицу бармена и одного официанта. Производственная необходимость в них возникла уже давно, сейчас с планируемым ростом объемов реализации этот вопрос будет стоять еще более остро, поэтому принято решение привлечь дополнительный персонал.

Таблица 3.11

Заработная плата дополнительного персонала кафе ООО «Надежда»

Должность	Число рабочих	Оклад, тыс. руб. в мес.	Годовой ФОТ, тыс. руб.
Официант	1	20000	240000
Бармен	1	20000	240000
Итого:			480000

Каждый месяц во внебюджетные фонды с заработной платы будут начисляться платежи в размере: $480\,000 * 30,2\% = 144\,960$ руб. 30% – это установленная норма процента от фонда заработной платы, при обычной схеме начисления платежей.

Таким образом, для обоснования проектных мероприятий по совершенствованию материально-технической базы кафе, необходимо рассчитать общую сумму инвестиционных вложений, которая приведена в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Инвестиционные затраты по проекту

Наименование	Сумма, руб.
Затраты на строительные и отделочные работы помещений	860600
Стоимость оборудования для цехов	184400
Стоимость оборудования для зала	279000
Рекламная кампания	60000
Итого:	1384000

Как уже отмечалось, финансирование работ по проекту будет осуществляться за счет собственных средств предприятия из чистой прибыли. Собственные средства в размере 1384000 руб. будут осваиваться в следующей последовательности:

1) перепланировка помещения зала, ремонт производственных помещений, ремонт торгового зала, направленный на изменение концепции интерьера, отделка стен и потолков цеховых помещений, отделка и декорирование стен и потолков (общая сумма на ремонт составит 860000 руб.);

2) замена мебели в торговом зале – покупка новых столов, стульев и установка барной стойки (279000 руб.);

3) замена оборудования – покупка кофемашины, микроволновой печи, холодильной камеры, жарочного оборудования, фритюрницы (184400 руб.);

4) создание нового меню, соответствующее профилю кафе-мороженое;

5) проведение рекламной кампании – реклама на двух баннерах в разных частях города, реклама на радио, листовки (60000 руб.)

Для определения эффективности разработанного проекта изменения концепции кафе с целью роста его конкурентоспособности, необходимо проанализировать целесообразных инвестиционных вложений. В 2017 году вы-

ручка от реализации продукции, с учетом проведенных изменений, а также инфляции составит 22638000 руб. Расчет выручки от реализации в последующие годы, можно произвести через прирост выручки или дополнительной выручки, спрогнозированной с учетом проектных мероприятий:

в 2017 году: 22638000 руб. – 20552400 руб. = 2085600 руб.;

в 2018 году: 24901800 руб. – 22638000 руб. = 2263800 руб.;

в 2019 году: 27391980 руб. – 24901800 руб. = 2490180 руб.;

в 2020 году: 30131178 руб. – 27391980 руб. = 2739198 руб.;

в 2021 году: 33144296 руб. – 30131178 руб. = 3013118 руб.

Таблица 3.13

Прирост выручки ООО «Надежда» с учетом проектных мероприятий

Название	2017	2018	2019	2020	2021
Прирост выручки от реализации проекта, руб.	2085600	2263800	2490180	2739198	3013118

Определим величину постоянных и переменных ежемесячных издержек в первый год работы кафе, для расчета дисконтированного денежного потока при внедрении проекта. Это один из основных показателей используемый при анализе инвестиционной деятельности, а именно анализа привлекательности кафе для вложений. Постоянные и переменные издержки представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14

Постоянные и переменные расходы по проекту, тыс. руб.

Статья расходов	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Заработная плата	480,00	528,00	580,80	638,88	702,77
Отчисления на заработную плату	144,96	159,46	175,40	192,94	212,24
Амортизация	43,58	43,58	43,58	43,58	43,58
Дополнительная оплата коммунальных услуг	24,00	26,40	29,04	31,94	35,14
Расходы на рекламу	12,00	13,200	14,52	15,97	17,57
Итого постоянные расходы	704,54	770,64	843,34	923,32	1011,29
Дополнительные затраты на сырье и полуфабрикаты	600,00	660,00	726,00	798,60	878,46
Общехозяйственные нужды	36,00	39,60	43,56	47,92	52,71
Итого переменные расходы	636,00	699,60	769,56	846,52	931,17

Всего расходов	1340,54	1470,24	1612,9	1769,83	1942,46
----------------	---------	---------	--------	---------	---------

Предполагается, что ежемесячно будет осуществляться поддерживающая реклама, в год сумма затрат на рекламу составит 12 тыс. руб. С учетом прогнозируемого роста продаж основных блюд кафе планируется увеличение затрат на их производство в среднем на 50 тыс. руб. в месяц. Таким образом, общая сумма дополнительных расходов по проекту в первый год составит 1340,54 тыс. руб.

Далее необходимо рассчитать амортизацию основных фондов, исходя из их стоимости и срока использования (табл. 3.15).

Таблица 3.15

Амортизация основных фондов ООО «Надежда»

Название	Стоимость, руб.	Срок службы, лет	Размер начисления в год, руб.
1	2	3	4
Шкаф холодильный	40000	5	8000
Шкаф жарочный	45000	5	9000
Плита электрическая	30000	5	6000
Микроволновая печь	2900	5	580
Фритюрница	5000	5	1000

Продолжение табл. 3.15

1	2	3	4
Морозильная камера	35000	5	7000
Посудомоечная машина	40000	5	8000
Кофемашина	20000	5	4000
Итого			43580

Таким образом, амортизация основных фондов в год составит 43580 руб.

Далее необходимо определить эффективность инвестиционного проекта и его влияние на деятельность предприятия в целом, исходя из прогноза расходов и доходов по годам на весь срок реализации проекта с учетом временного фактора.

3.3. Оценка эффективности проектных мероприятий

Для оценки эффективности проекта необходимо рассчитать чистые денежные потоки (табл. 3.16), которые будут складываться из чистой прибыли и амортизационных отчислений. Ставка налога на прибыль предприятия составляет 20%, предприятие осуществляет деятельность с использованием общей системы налогообложения.

Таблица 3.16

Исходные данные для анализа эффективности инвестиционных вложений по проекту

Показатели	Значение показателей по годам				
	1-год	2-год	3-год	4-год	5-год
Прирост выручки от реализации проекта, руб.	2085600	2263800	2490180	2739198	3013118
Постоянные затраты, руб.	660960	727056	799761,6	879737,8	967711,5
Амортизация, руб.	43580	43580	43580	43580	43580
Переменные затраты, руб.	636000	699600	769560	846516	931167,6
Проектная дисконтная ставка, %	24	24	24	24	24
Себестоимость, тыс. руб.	1340540	1470236	1612902	1769834	1942459
Прибыль до налогообложения, руб.	745060	793564	877278,4	969364,2	1070659
Ставка налога на прибыль, %	20	20	20	20	20
Чистая прибыль, тыс. руб.	596048	634851,2	701822,7	775491,4	856526,9
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	639628	678431,2	745402,7	819071,4	900106,9

Используя исходные данные, оценим эффективность капитальных вложений с использованием метода чистой современной стоимости. Чистая приведенная стоимость (NPV) - это разность между текущей стоимостью денежных поступлений по проекту или инвестиций и текущей стоимостью денежных выплат на получение инвестиций, либо на финансирование проекта, рассчитанная по фиксированной ставке дисконтирования.

Таблица 3.17

Анализ эффективности инвестиционных вложений с использованием показателя чистой современной стоимости

Год	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, руб.	Дисконтный множитель при ставке, равной 24%	Современная стоимость, руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, руб.
0	-1 384 000,00	1	-1 384 000,00	-1 384 000,00
1	639628	0,819672131	515829,032	-868170,968

2	678431,2	0,650364204	441227,367	-426943,600
3	745402,72	0,524487261	390954,231	-35989,369
4	819071,392	0,422973598	346445,574	310456,204
5	900106,9312	0,34110774	307033,441	617489,645
NPV				617489,645

Анализ эффективности капитальных вложений осуществляется путем определения чистой современной стоимости (NPV) при ставке дисконтирования равной 24%, которая определяется исходя из ключевой ставки (11,25%) и поправки на риск по аналогичным проектам в данной отрасли с учетом региональной специфики.

Полученные данные показывают, при проведении проектных мероприятий для ООО «Надежда» может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих потоков размером 617489,645 руб.

Рассчитаем индекс рентабельности инвестиционных вложений в проект по совершенствованию материально-технической базы ООО «Надежда»:

$PI = (515829,032 \text{ руб.} + 441227,367 \text{ руб.} + 390954,231 \text{ руб.} + 346445,574 \text{ руб.} + 307033,441 \text{ руб.}) / 1384000 \text{ руб.} = 1,45$. Так как индекс рентабельности инвестиций больше 1, т.е. проект следует принять.

Внутренняя норма доходности показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом и рассчитывается по вспомогательным данным (табл. 3.18).

Таблица 3.18

Исходные данные для показателя внутренней нормы доходности

Год	Поток, руб.	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		r=35%	PV, руб.	r =45%	PV, руб.	r =42%	PV, руб.	r =43%	PV, руб.
0	-1 384,00	1,00	-1384,00	1,00	-1384,00	1,00	-1384,00	1,00	-1384,00
1	639,628	0,74	473,799	0.69	441,123	0,70	450,442	0,70	447,292
2	678,431	0,55	372,253	0.48	322,678	0,50	336,457	0,49	331,767
3	745,403	0,41	302,963	0.33	244,504	0,35	260,331	0,34	254,908
4	819,072	0,30	246,596	0.23	185,289	0,25	201,451	0,24	195,874
5	900,107	0,22	200,736	0.16	140,428	0,17	155,902	0,17	150,527
NPV			212,347		-49,977		20,583		-3,631

Для расчета показателя *IRR* выбираются два значения коэффициента дисконтирования $r_1 < r_2$ таким образом, чтобы в интервале (r_1, r_2) функция $NPV = f(r)$ меняла свое значение с «+» на «-» или с «-» на «+». По первичному расчету $IRR = 43,09\%$. По уточненным данным значение показателя $IRR = 35 + 20,582 / (20,582 - (-3,631,21)) \times (43 - 42) = 42,85\%$.

Рассчитаем оценку приемлемости проекта исходя из критериев срока окупаемости и дисконтированного срока окупаемости, представленных в таблице 3.19.

Таблица 3.19

Оценка приемлемости проекта по критериям PP и DPP

Год	Денежный поток, руб.	Дисконтирующий множитель при ставке 24%	Дисконтированный денежный поток, руб.	Кумулятивное возмещение инвестиции для потока, тыс.руб.	
				исходного	дисконтиров.
0	-1 384,00	1	-1 384,00	-1 384,00	-1 384,00
1	639,628	0,806	499,709	-744,372	-884,291
2	678,431	0,650	414,082	-65,941	-470,210
3	745,402	0,524	355,436	679,462	-114,773
4	819,071	0,423	305,128	1498,533	190,354
5	900,106	0,341	261,966	2398,640	452,320

Таким образом, из таблицы видно, что срок погашения равен 3, а дисконтированный срок окупаемости проекта составили 4 года. Для наглядности представления динамики денежного потока проекта построим его финансовый профиль, приведенный на рисунке 3.2.

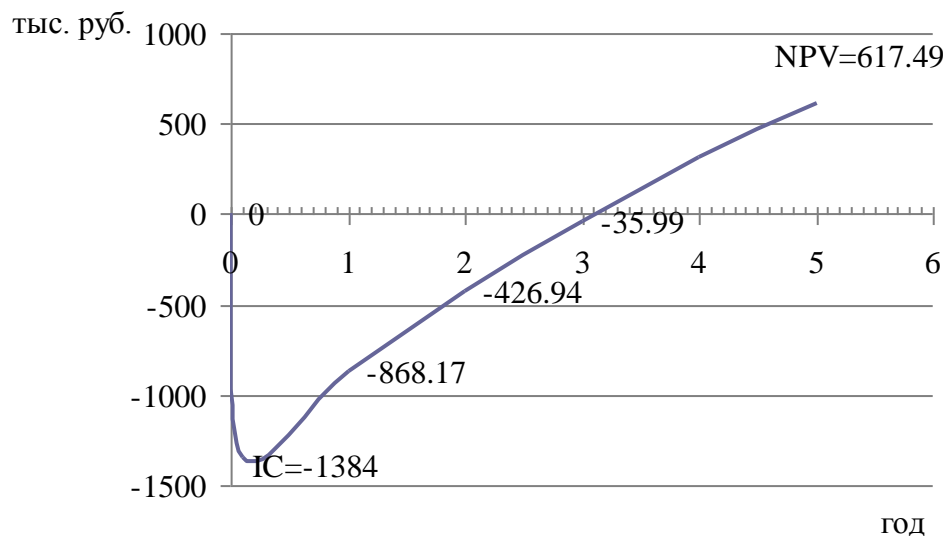


Рис. 3.2. Финансовый профиль проекта

Уточненный дисконтный срок окупаемости проекта составит 3 года и 2 месяца, что приемлемо в сфере общественного питания, при том, что финансирование осуществляется из собственных средств.

Для обоснования выгодности проекта совершенствования материально-технической базы кафе, необходимо провести оценку результатов его деятельности, после проведения мероприятий.

1. Ремонт помещений торговых и производственных залов. Обновленный интерьер зала является визитной карточкой кафе. Он создаст определенную уютную атмосферу, которая является частью имиджа заведения. В связи с этим поток посетителей увеличится, выручка от реализации возрастет в среднем на 10%.

2. Совершенствование производственного процесса путем внедрения в действие современного оборудования. Один из источников экономического роста предприятия становится повышение эффективности использования основных фондов, которое на предприятии питания проявляется в увеличении объема товарооборота, прибыли, экономии затрат труда. Внедрение новой техники – одно из важнейших направлений совершенствования коммерческой деятельности кафе ООО «Надежда». Приобретение нового оборудования будет способствовать росту эффективности использования основных фондов и росту производительности труда.

3. Специализация кафе путем предложения особого меню. Так как площадь помещения не очень большая, ключевое место отводится разработке меню. При открытии кафе предлагаемый ассортимент блюд является основной причиной, по которой клиенты приходят в кафе. Именно поэтому рентабельность ООО «Надежда» напрямую зависит от грамотно составленного меню и его реального воплощения. Кафе является универсальным предприятием, которое будут посещать не только взрослые, но и дети, а демократиче-

ские цены при этом будут привлекать клиентов, что повлечет за собой увеличение прибыли.

В целом все рассмотренные мероприятия будут способствовать росту конкурентоспособности ООО «Надежда». Проведем сравнительную оценку уровня конкурентоспособности после проведения мероприятий (табл. 3.20)

Табл. 3.20

Сравнительная оценка конкурентоспособности ООО «Надежда»
после реализации проектных мероприятий

Параметр финансово-хозяйственной деятельности	ООО «Надежда»	ООО «Жемчужина»	Удельный вес, α
Рыночная доля, %	13	12	6
Рост объемов реализации услуг, %	8	7	5
Уровень качества услуг, %	97	95	10
Рентабельность, %	19	13	10

По данным экспертной оценки рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности ООО «Надежда» и ООО «Жемчужина», используя формулу (1).

$$\text{ООО «Надежда»}: I_1 = 13 \cdot 6 + 8 \cdot 5 + 97 \cdot 10 + 19 \cdot 10 = 1278$$

$$\text{ООО «Жемчужина»}: I_2 = 12 \cdot 6 + 7 \cdot 5 + 95 \cdot 10 + 13 \cdot 10 = 1187.$$

С помощью полученных данных рассчитаем уровень конкурентоспособности ООО «Надежда» относительно ресторана–конкурента:

$$K = 1278 / 1187 \cdot 100\% = 107,7 \%$$

Полученное значение интегрального показателя конкурентоспособности говорит о том, что кафе «Надежда» превзойдет своего основного конкурента. Однако, стоит помнить о том, что конкуренты тоже постоянно разрабатывают рыночные стратегии и для успешного функционирования необходимо не просто поддерживать существующий уровень, но и стремиться к дальнейшему росту конкурентоспособности. Исходя из полученных результатов на данном этапе функционирования предприятия мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности на основе использования не-

ценовых факторов и совершенствования материально-технической базы посредством интерьерных решений и технического оснащения являются целесообразной мерой для установления конкурентных преимуществ.

Заключение

Проблемы конкурентоспособности предприятия имеют не текущий, тактический, а долговременный, стратегический характер. Разработка стратегии конкурентоспособности предприятия общественного питания предполагает четкое позиционирование предприятия в конкурентной среде; понимание маркетинговых целей всеми сотрудниками предприятия; использовании маркетинга взаимодействия при работе с постоянными потребителями, т.к. в общественном питании эта категория составляет самую большую и самую выгодную группу.

Если предприятие, располагая самыми современными компетенциями в области триады: снабжение, производство, сбыт, будет поставлять на рынок

неконкурентоспособную продукцию, оно достаточно быстро утратит свою долю на рынке и проиграет конкуренцию. Это связано с тем, что внутренняя эффективность предприятия в условиях свободного рынка находит свое подтверждение, только при условии роста объема продаж и выручки.

В настоящее время потребители обращают пристальное внимание на показатели качества товаров и услуг. В силу этого именно качество продукции или услуги становится мощным фактором ее конкурентоспособности. Причем согласно международным стандартам под качеством понимается способность продукции или услуги удовлетворять не только обусловленные, но и предполагаемые потребности. Последнее является значимым фактором конкурентоспособности продукта.

ООО «Надежда» – одно из множества предприятий общественно питания города Белгорода. Кафе «Надежда» является предприятием с полным производственным циклом, на котором выполняются все стадии технологического процесса приготовления пищи, организуются универсальные рабочие места.

Несмотря на снижение темпов роста прибыли, предприятие успешно функционирует на рынке услуг общественного питания и занимает определенную позицию в своем рыночном сегменте. Использование качественного сырья при изготовлении продукции, отлаженный процесс производства, оснащенность предприятия необходимыми основными и вспомогательными оборудованием создают основу для дальнейшего функционирования и увеличения прибыли предприятия.

В ходе реализации поставленных в исследовании задач, была проанализировано финансовое состояние ООО «Надежда» за период с 2013 по 2015 гг. Следует отметить, что в структуре активов наибольшую часть составляют внеоборотные активы, которые представлены производственными основными фондами, что указывает на ориентацию предприятия на создание материальных условий для расширения основной деятельности кафе. Невысокая доля долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений свидетельствует об

отсутствии отвлеченных средств от основной деятельности. Уменьшение доли заемных средств в структуре пассивов кафе свидетельствует о снижении степени зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов. Следует отметить нормальную ликвидность баланса, т. е. высокую способность предприятия выполнять свои краткосрочные (текущие) обязательства. Состояние финансовой ситуации можно оценить как соответствующее нормальному уровню финансовой устойчивости.

При оценке конкурентоспособности предприятия общественного питания использовалась как качественная, так и количественная информация. Наиболее сильными позициями ресторана «Надежда» являются: качество услуг, разнообразие меню и месторасположение ресторана. Более слабыми позициями, на которые необходимо обратить внимание, являются интерьер, репутация кафе, ценовая политика. Сравнительная оценка показала, что наиболее сильными позициями обладает ресторан «Жемчужина», который и является основным конкурентом.

Давая оценку месторасположению кафе «Надежда», большинство респондентов отметили удобство расположения и наличие парковочной зоны.

Укрепить свои позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены и качества, но и формируя фирменный стиль и положительный имидж. Кафе ООО «Надежда» не обладает ярким имиджем, в зале расположена достаточно изношенная мебель, интерьер недостаточно интересен и привлекателен клиентам. Техническое оснащение производства также подвержено риску устаревания и износа. В связи с этим недостаточно полно используется мощность оборудования и техники, что замедляет процесс обслуживания клиентов, и влияет на качество приготовления блюд.

На основе проведенного анализа, учитывая конкуренцию на рассматриваемом рынке, состояние экономики в целом, для дальнейшего повышения конкурентоспособности необходимо использовать факторы неценовой конкуренции, выражающиеся в формировании конкурентных преимуществ

заведения за счет изменения либо концепции кафе, либо уникальности блюд меню, либо дополнительных сервисах и удобствах.

К неценовым факторам относится совершенствование материально-технической базы заведения: интерьерные решения и техническое оснащение, увеличение числа посадочных мест. Данное направление и было выбрано в качестве приоритетного при разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Надежда».

Совершенствование материально-технической базы ООО «Надежда» предполагает комплекс мер, направленных на изменение интерьерных решений и техническое переоснащение и включает следующие мероприятия:

- 1) ремонт производственных помещений;
- 2) перепланировку торгового зала, включающую косметический ремонт;
- 3) стилизацию интерьера, замену мебели в зале (столы и стулья);
- 3) приобретение нового технологического оборудования (кофемашины, микроволновой печи, холодильной камеры, жарочного оборудования, фритюрницы).

Использование неценовых факторов повышения качества обслуживания в кафе «Надежда» будет способствовать росту эффективности деятельности. Грамотное управление, использование маркетинговых инструментов позволят предприятию в сжатые сроки повысить уровень посещаемости, внедрить новые услуги, а также повысить уровень конкурентоспособности предприятия.

Совершенствование материально-технической базы кафе посредством интерьерных решений и технического оснащения является не только инструментом повышения конкурентоспособности ООО «Надежда», но и позволит привлечь большее количество посетителей, в результате чего увеличится прибыль предприятия, еще более укрепится его финансовое положение. Финансирование работ по проекту будет осуществляться за счет собственных

средств предприятия в размере 1384000 руб., которые будут осваиваться в следующей последовательности:

1) перепланировка помещения зала, ремонт производственных помещений, ремонт торгового зала, направленный на изменение концепции интерьера, отделка стен и потолков цеховых помещений, отделка и декорирование стен и потолков (общая сумма составит 860000 руб.);

2) замена мебели в торговом зале – покупка новых столов, стульев и установка барной стойки (279000 руб.);

3) замена оборудования – покупка кофемашины, микроволновой печи, холодильной камеры, жарочного оборудования, фритюрницы (184400 руб.);

4) создание нового меню;

5) проведение рекламной кампании – реклама на двух баннерах в разных частях города, реклама на радио, листовки (60000 руб.)

В 2017 году выручка от реализации продукции, с учетом проведенных изменений, а также инфляции составит 22638000 руб. Расчет выручки от реализации в последующие годы, произведен через прирост выручки или дополнительной выручки, спрогнозированной с учетом проектных мероприятий.

Анализ эффективности капитальных вложений осуществлялся путем определения чистой современной стоимости при ставке дисконтирования равной 24%, которая определяется исходя из ключевой ставки (11,25%) и поправки на риск. Полученные данные показали, что при проведении проектных мероприятий для ООО «Надежда» может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих потоков 617489,645 руб. Индекс рентабельности инвестиционных вложений составил 1,45. Внутренняя норма доходности равна 42,85%. Дисконтный срок окупаемости проекта составит 3 года и 2 месяца.

Реализация представленных мероприятий по совершенствованию материально-технической базы посредством интерьерных решений и технического переоснащения, позволит ООО «Надежда» расширить клиентскую базу, выйти на новый уровень обслуживания, и тем самым повысить конкуренто-

способность, а значит получить возможность дальнейшего развития, что повлечет за собой увеличение дохода.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации [Текст] : офиц. текст. – М. : Юристъ, 2012. – 63 с.
2. Архипова, Л. А. Организационное управление [Текст] : руководство для экономистов / Л. А. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко. – 2-е изд., стер. – М. : ЭКОНОМпресс, 2013. – 733 с.
3. Аграновский, Е. Д. Организация производственного питания [Текст] : учебник / Е. Д. Аграновский. – М. : Экономика, 2014. – 143 с.
4. Аликов, А. Ю. Экономико-математическое моделирование процедур предельного перехода и анализа критериев в вопросах модернизации технологии и реконструкции производства [Текст] // Системный анализ и информационные технологии. – 2014. – № 14. – С. 21-22.

5. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Текст] : учебник / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 400 с.
6. Аносова, М. М. Организация производства на предприятиях общественного питания [Текст] : учебник / М. М. Аносова, Л. С. Кучер. – М. : Экономика, 2011. – 215 с.
7. Бедьин, Г. М. Технология реконструкции зданий и сооружений [Текст]: учеб. пособие / Г. М. Бедьин, В. В. Верстов, А. Ф. Юдина – СПб. : СПбГАСУ, 2012. – 239 с.
8. Белоусов, В. Л. Оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] : учебное пособие / В. Л. Белоусов. – М. : «ЛФЭИ», 2012. – 122 с.
9. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА – М, 2013. – 215 с.
10. Бурцева, Т. А. Управление маркетингом [Текст] : учебное пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О. А. Цень. – М. : Эксмо, 2015 – 271 с.
11. Благовещенская, М. М. Автоматика и автоматизация пищевых производств [Текст] : учебник / М. М. Благовещенская. – М. : Дело и сервис, 2011. – 239 с.
12. Булычев, Н. В. Реконструкция без остановки производства [Текст] / Н.В. Булычев // Комбикорма. – 2010. – № 7. – С. 18.
13. Васильев, С. С. Экономика общественного питания [Текст] : учебное пособие / С.С. Васильев. – М. : Экономика, 2015. – 234 с.
14. Васильева, Л. С. Финансовый анализ [Текст] : учебник / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. – М. : КНОРУС, 2012. – 544 с.
15. Волков, К. Д. Экономика и планирование предприятий общественного питания [Текст] : учебник / К. Д. Волков, А. Л. Зайцева. – М. : Кулинария, 2010. – 163 с.

16. Винокуров, В. А. Конкурентоспособность. Конкуренция [Текст] : учебное пособие / В. А. Винокуров, А. И. Наумов ; под общ. ред. В. А. Винокурова. – М. : МГУ, 2012. – 180 с.

17. Воронов Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://gaap.ru/articles/Sootnoshenie_konkurentosposobnosti_predpriyatiya_i_konkurentosposobnosti_ego_produktsii/

18. Гареев, Р. Р. Методы контроля качества обслуживания в предприятиях общественного питания [Текст] / Р. Р. Гареев // Научный вестник МГИИТ. – 2015. – №5. – С.56-63.

19. Герасимова, В. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности в вопросах и ответах [Текст] : учеб. пособие / В. А. Герасимова, И. Н. Чуев, Л. Н. Чечевицына. – 2-е изд. – М. : Изд-во «Дашков и К», 2011. – 125 с.

20. Голубков, Е. П. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] : учебное пособие / Е. П. Голубков, М. М. Максимцев, Н. И. Малышев. – М. : Вузовский учебник, 2012. - 212 с.

21. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2010. – 250 с.

22. Горовиц, Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя [Текст] / Ж. Горовиц. – М. : Дело и сервис, 2012. – 270 с.

23. Ермолович, Л. Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Л. Л. Ермолович. – Мн. : БГЭУ, 2014. – 95 с.

24. Емельянова, Т.В. Экономика общественного питания [Текст] : учеб. пособие / Т.В. Емельянова, В.П. Кравченко – Минск: Высшая школа, 2012. – 383 с.

25. Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий [Текст] : учебное пособие / Н. Е. Зимин. – М. : НКФ «ЭКМОС», 2015. – 150 с.
26. Золин, В. П., Технологическое оборудование предприятий общественного питания [Текст] : учебник / В. П. Золин. – М. : Академия, 2014. – 248 с.
27. Карсекин, В. И. Основы проектирования и интерьер предприятий общественного питания [Текст] : учебник / В. И. Карсекин. – К. : Вища школа 2013. – 208 с.
28. Колосова, Е. В. Конкурентоспособность непродовольственных товаров [Текст] : учебное пособие / Е.В. Колосова – Белгород : Кооперативное образование, 2010. – 112 с.
29. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] : учебное пособие / В. Котлер – СПб, 2015г. – 512 с.
30. Кравченко, Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в предприятиях общественного питания [Текст] : учебное пособие / Л. И. Кравченко. – М. : Кулинария, 2011. – 93 с.
31. Кобяк, М. В. Управление качеством в гостинице [Текст] / М.В. Кобяк, С. С. Скобкин. – М. : Магистр, 2014. – 511 с.
32. Котельникова, А.В. О конкурентоспособности предприятий общественного питания [Электронный ресурс] /А.В. Котельникова // Режим доступа :[http:// cyberleninka.ru/article/n/o-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-obshchestvennogo-pitaniya](http://cyberleninka.ru/article/n/o-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-obshchestvennogo-pitaniya)
33. Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учебник / Д. В. Лысенко. – М. : Инфра-М, 2015. – 320 с.
34. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] : учебное пособие / И.М. Лифиц – М. : Юрайт, 2014. – 464 с.
35. Макарьева, В. И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст] : учеб. пособие / В. И. Макарьева, Л. В. Андреева. – М. :

Финансы и статистика, 2014. – 264 с.

36. Максимов, И. А. Управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] / И. А. Максимов // Экономический журнал. – 2013. – № 3. – С. 23-25.

37. МАКДОНАЛДС в России: 25 лет успеха. Что дальше? [Электронный ресурс] / Режим доступа : http://www.mcdonalds.ru/press_release/201501311.

38. Милета, В. И. Качество и конкурентоспособность продукции в системе факторов конкурентоспособности предприятия [Текст] / В. И. Милета, В.С. Сулягина // Сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции «Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития». – Издательство: ЗАО «Университетская книга» (Курск). – 2014. – С. 54-61.

39. Мыльникова. Е. В. К вопросу оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания [Текст] / Е. В. Мыльникова, Г. Р. Корнова // Известия УрГЭУ 2011- 5 (37) – С.170-176.

40. Никуленкова, Т. Т. Проектирование предприятий общественного питания: учебное пособие [Текст] : учеб. пособие / Т.Т. Никуленкова, Г. М. Ястина. – М. : КолосС, 2014. – 246 с.

41. Организация производства на предприятиях общественного питания [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://tourlib.net/books_tourism/radchenko5-18.htm

42. Примерные нормы технического оснащения предприятий общественного питания [Текст] – М. : ВИП, 2012. – 65 с.

43. Портер, М. Конкурентоспособность. Конкуренция [Текст] / М. Портер // Социальный конфликт. – 2013. – № 12. – С. 53-55.

44. Пулькина, Е.Ю. Формирование направлений повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания [Текст] / Е.Ю. Пулькина // Молодой ученый. – 2014. – №1(60) – С.171-182.

45. Радченко, Л. А. Организация производства на предприятиях общественного питания [Текст] : учебник / Л. А. Радченко. – М. : Изд-во Феникс, 2011. – 89 с.
46. Радченко, А. А. Организация производства на предприятиях общественного питания [Текст] : учебное пособие / А. А. Радченко. – М. : Изд-во Феникс, 2013. – 124 с.
47. Ресторанный бизнес: управляем грамотно и эффективно [Текст] : практическое руководство / В. Сирый, И. Бухаров, С. Ярков, Ф. Сокирянский. – М. : Эксмо, 2012. – 170 с..
48. Савицкая, Г. В. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 281 с.
49. Савицкая, Г. В. Комплексный экономический анализ [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 541 с.
50. Сандакова, Н. Ю. Экономическая эффективность реконструкции действующего предприятия общественного питания [Текст] : Методические указания / Н. Ю. Сандакова. – Улан-Удэ : Издательство ВСГТУ, 2011. – 39 с.
51. Сафронова, Н. А. Экономика предприятия [Текст] : учебник / Н. А. Сафронова. – М. : Юристъ, 2013. – 608 с.
52. Строков, Е. В. Реконструкция как необходимость [Текст] // ЖБИ и конструкции. – 2013. – №5. – С. 8.
53. Травин, В. И. Капремонт и реконструкция жилых и общественных зданий [Текст] : учебник / В. И. Травин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 251 с.
54. Томпсон, А. Конкуренция в современном мире [Текст] : учебно-практическое пособие / А. Томпсон, А. Стрикленд. - М. : Вентана-Граф, 2011. - 272 с.
55. Усов, В. В. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания [Текст] : учебное пособие / В. В. Усов – М. : АCADEMIA, 2009. – 416 с.
56. Финансы организаций [Текст]: учеб. пособие / А. Н. Гаврилова,

А. А. Попов.; рец. : В. И. Белоусов, Д. А. Ендовицкий. – М. : Кнорус, 2011. – 163 с.

57. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Наука, 2013. – 242 с.

58. Фомин, В. Н. Экономика предприятия [Текст] / В. Н. Фомин // Экономический журнал. – 2014. – № 2. – С. 32.

59. Чечевицина, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : учебник / Л. Н. Чечевицина, И. Н. Чуев. – 5-е изд. перераб. и доп. – М. : Изд-во «Дашков и К», 2014. – 152 с.

60. Чертков, А. Е. Аспекты конкурентоспособности предприятия общественного питания на российском рынке [Текст] : сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 мая 2015 г.) / отв. за вып. : Н. В. Заворохина, Е. В. Крюкова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. – 186 с.

61. Шамин, А. Н. Основы планирования производства на предприятиях пищевой промышленности [Текст] : учебник / А. Н. Шамин. – М. : Пищевая промышленность, 2010. – 437 с.

62. Шамраев, Н. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Н. Д. Шамраев. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 316 с.

63. Экономика предприятия [Текст] : учебник для вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 518 с.

64. Экономика организаций (предприятий) [Текст] : учеб. пособие / под ред. И. В. Сергеева – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 560 с.

65. Юдина, Т.А. Совершенствование качества обслуживания в ресторанном бизнесе [Текст] / Т.А. Юдина // Известия Сочинского государственного университета. – 2014. – № 4 (22). – С. 160-165.

Приложения