

1

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

РАЗРАБОТКА НОВЫХ ВИДОВ УСЛУГ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнил:
студент 4 курса группы
05001221
очного отделения
Александров.К.К.

Научный руководитель:
к.с.н., доцент
Чурсина В.Н.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	Ошибка! Закладка не определена.
Глава 1 Теоретические основы разработки новых видов услуг в организации.....	Ошибка! Закладка не определена.
1.1 Понятие и классификация услуги	Ошибка! Закладка не определена.
1.2 Процесс разработки новой услуги.....	12
1.3 Методика разработки бизнес – плана и продвижения новой услуги на рынок	27
Глава 2 Разработка и внедрение новой услуги для ООО «Hamiltons pub»...	36
2.1 Организационно – экономическая характеристика деятельности предприятия	36
2.2. Анализ спроса на новую услугу	42
2.3. Бизнес-план для новой услуги	49
2.4. Бизнес-план внедрения новой услуги и обоснование его эффективности.....	56
Заключение.....	60
Список литературы	65

Введение

Актуальность данной темы определяется тем, что разработка новой для предприятия услуги, а также выход с данной услугой на рынок – действенный фактор, способный повлиять на результативность компании в целом и отдельных бизнес - единиц.

Актуальность темы исследования заключается в том, что любая организация, функционирующая на рынке, живет в условиях конкуренции. И для того, чтобы в этих условиях не только успешно существовать, но и развиваться, необходимо анализировать положение на рынке, а также вовремя принимать решения о внедрении новых инструментов и создание с помощью них новых видов услуг для повышения своей конкурентоспособности на рынке.

Усиление роли сферы обращения в процессе воспроизводства явилось причиной признания в практике промышленных и торговых фирм, концепции маркетинга. Маркетинг символизирует новую ступень во взаимосвязи сфер производства и обращения, отражает необходимость учета разнообразных, быстро меняющихся общественных и индивидуальных приоритетов и потребностей.

Успех в обычной рыночной торговле и в выходе фирмы с новым видом услуг на рынок, и даже в организации свободной экономической зоны невозможен без полного и ясного представления о перспективах предпринимательского дела, без разработки надежных предварительных ориентиров и реального плана действий.

В целях увеличения объема прибыли, рентабельности своей работы предприятие должно постоянно разрабатывать проекты, которые предусматривают вложение финансовых ресурсов в создание новых технологий, организацию новых производств, реконструкцию производственных платежей и оборудования для выпуска конкурентоспособных товаров на внутреннем и внешнем рынках,

строительство филиалов и цехов, приближенным к источникам сырья и рынка сбыта. Каждый из этих проектов должен быть основан на бизнес-плане от идеи до расчета конкретной суммы прибыли, которая будет получена от его реализации.

Данный проект предполагает разработку маркетинговой программы по внедрению и продвижению на рынок новой для предприятия услуги, с целью удовлетворения потребностей населения. Такая маркетинговая программа представляет собой разработанный на основе комплексных маркетинговых исследований план-рекомендацию относительно создания и внедрения на рынок нового вида услуг, с учетом запросов потребителей и согласно выдвинутым целям и стратегиям, а также разработку соответствующей ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

Услуга - это продукт труда, произведённый для обмена и способный удовлетворить человеческие потребности. Особенность состоит в том, что ничего материального обычно не производится, в тоже время качество уже имеющихся предметов может улучшаться.

Объектом исследования является ресторан-паб ООО «Hamiltons Pub».

Предметом исследования в данной работе является процессы, механизмы и методы эффективности внедрения новых услуг организации на примере ООО «Hamiltons Pub».

Цель данного проекта предполагает разработку маркетинговой программы по внедрению и продвижению на рынок новой для предприятия услуги с целью удовлетворения потребностей населения. Для достижения поставленной цели – необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать понятие и сущность услуги
- определить процесс разработки новой услуги
- определить методику разработки бизнес – плана и продвижение новой услуги на рынок

– организационно – экономическая характеристика деятельности предприятия

– провести анализ спроса на новую услугу

– разработать бизнес-план внедрения новой услуги... и обоснование его эффективности

– - определить экономическую эффективность предлагаемого проекта.

Теоретико-методологическая база исследования: составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме внедрение нового товара или услуги.

В последние годы стали появляться работы таких отечественных авторов, как Василенко И. А [14], Алиев И. И. [2], Романов А.А. [42], Баженов Ю. К. [5], Океанова З. К. [38] и др.

Эмпирической базой исследования послужили устав предприятия, финансовая отчетность фирмы, статистические данные, нормативно-правовые документы, а также законодательные и нормативные документы по организации сферы услуг ООО «Hamiltons Pub».

Методы исследования. Исследование было проведено с помощью современных методов научного исследования: описательного, сравнительного, анализа, синтеза, расчетного, логического и других.

Практическая значимость Результаты проведенных исследований позволяют предложить способы внедрения новых услуг на ООО «Hamiltons Pub».

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Глава 1 Теоретические основы разработки новых видов услуг в организации

1.1 Понятие и сущность услуги

По определению Ф. Котлера, «услуги — это объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворений». В услуги обычно включают транспорт, связь, торговлю, материально-техническое снабжение, бытовые, коммунальные услуги, финансы, науку, образование, здравоохранение, культуру и искусство, физкультуру, спорт, туризм и др. Именно сфера услуг является самой быстро развивающейся отраслью экономики [29, с. 119].

В 1994 году в Российской Федерации введен в действие ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения». В соответствии с этим документом под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на материальные и социально-культурные.

Материальная услуга — это услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуги.

Социально-культурная услуга — это услуга по удовлетворению духовных и интеллектуальных потребностей и поддержание нормальной жизнедеятельности потребителя. Она обеспечивает поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства. К социально-культурным услугам относятся медицинские услуги, услуги культуры, туризма, образования и т. п.

Деятельность по оказанию услуг — это производство потребительских стоимостей, которые, как правило, не имеют овеществленной формы.

Вследствие этого рынки услуг не похожи на другие рынки, что объясняется двумя причинами?

Во-первых, услуга не существует до ее предоставления, то есть продукт создается в процессе предоставления услуги. Это делает невозможным сравнение предложений двух разных продавцов, двух конкурирующих фирм даже в том случае, когда продукты кажутся идентичными. Подобное сравнение возможно только после получения услуги, тогда как товары в материальной форме можно сравнивать различными способами еще до покупки. Единственное, что можно сделать на рынке услуг — сравнить выгоды ожидаемые и полученные.

Во-вторых, предоставление услуг нередко требует специальных знаний и мастерства, которые покупателю трудно не только оценить, но зачастую и понять. Высокая степень неопределенности при предоставлении услуг ставит клиента в крайне невыгодное положение, может вызвать чувство обиды, настороженности, подозрительности. Нередко клиент стремится работать с одним и тем же продавцом — страховым агентом, туристской фирмой и т. д. Эта инерция работает на продавца, так как в данном случае она является главным фактором повторяемости контактов.

Эти черты присущи практически всем рынкам услуг. В совокупности с особенностями самих услуг они определяют особый подход к предпринимательской деятельности, призванной обеспечить удовлетворение спроса на услуги [8, с. 87].

При всем разнообразии услуг все они имеют следующие общие характерные черты:

- неосвязаемость;
- неразрывность производства и потребления;
- изменчивость качества;
- неспособность к хранению.

Неосвязаемость услуг означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать или изучить до получения..

Покупателю трудно разобраться и оценить, что продается, как до, так и после получения услуги. Он вынужден верить продавцу услуг на слово. Вследствие этого со стороны потребителей обязательно присутствует элемент надежды и доверия к продавцу услуги.

В то же время неосвязаемость услуг осложняет деятельность продавца. У предприятий, оказывающих услуги, возникают две проблемы. С одной стороны, чрезвычайно сложно показать клиентам свой товар, с другой — еще сложнее объяснить клиентам, за что они платят деньги. Продавец может лишь описать преимущества, которые получит покупатель после предоставления услуги, а сами услуги можно оценить только после их выполнения. Существуют услуги, которые клиент не в состоянии оценить и после их получения, по крайней мере, сразу же (например, медицинские). Поэтому основными критериями качества услуг являются польза или выгода, которые получит клиент, обратившись за получением услуги.

Неосязаемый характер услуг затрудняет процесс ценообразования и продвижения услуг на рынок.

Оказать услугу можно лишь тогда, когда поступает заказ или появляется клиент. Поэтому важной особенностью является неразрывность производства и потребления услуги. Некоторые специалисты считают, что неразрывность производства и потребления является тем фактором, который делает услуги действительно услугами и отличает их от товара в материальной форме.

Различие между товарами и услугами с точки зрения взаимосвязи производства и потребления характеризует рис. 3.1

Под туристским товаром понимается продукт труда производственных сфер деятельности, созданный для продажи и предназначенный для использования преимущественно туристами.

Туристская услуга — это деятельность предприятий, фирм или граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей клиентов в путешествиях, отдыхе или экскурсиях.

Неразрывная взаимосвязь производства и потребления предполагает, что многие виды услуг неотделимы от того, кто их предоставляет. Так, услуги по личному обслуживанию в гостинице неотделимы от служащих гостиницы, обслуживание в ресторане — от официанта, услуги по продаже билетов — от кассира.

Вовлечение покупателя в процесс производства и потребления услуги означает, что продавец должен проявлять заботу не только о том, что производить, но и как производить. Особую значимость приобретает вторая задача. Поэтому правильный отбор и обучение персонала, контактирующего с клиентами, необходимы для обеспечения качества услуг и формирования приверженности покупателей к тому или иному предприятию. Более того, покупатель часто рассматривает продавца услуг как своего рода эксперта, на чьи знания и профессиональные навыки он полагается. В этом смысле продавец услуги почти всегда становится как бы ее частью.

Следствием неразрывности производства и потребления является изменчивость качества услуги, которое существенно зависит от того, кто и когда ее предоставляет. Например, в одной гостинице сервис высокого качества, а в другой — более низкого; один служащий гостиницы вежлив и доброжелателен, другой — груб и неприветлив. Даже один и тот же сотрудник предприятия обслуживания в течение рабочего дня оказывает услуги по-разному в силу усталости, настроения и т. п.

Существенное влияние на изменчивость услуг оказывают две группы факторов. Первая группа непосредственно связана с организацией подбора и работы с персоналом предприятия. Так, изменчивость качества услуг может быть вызвана невысокой квалификацией работников, их слабой тренировкой и обучением, недостатком коммуникаций и информации, отсутствием надлежащего контроля за работой персонала. Другой весьма важный источник изменчивости услуг — уникальность покупателя, что объясняет высокую степень индивидуализации услуги в соответствии с требованиями потребителя. Одновременно это вызывает необходимость тщательного,

всестороннего и систематического изучения поведения потребителей. В результате у предприятия, оказывающего услуги, появляется возможность управления поведением потребителей или учета психологических аспектов при работе с клиентами.

Характерной чертой услуг является их неспособность к хранению. Услуги не могут быть сохранены для дальнейшей продажи. Если спрос превышает предложение, то ситуацию невозможно быстро изменить, как, например, в магазине, получив товар со склада. С другой стороны, если мощности по оказанию услуг превышают спрос на них, то теряется доход.

Несохраняемость услуг означает, что необходимо предпринимать особые меры по выравниванию спроса и предложения. К их числу можно отнести:

- установление дифференцированных цен;
- применение скидок;
- введение системы предварительных заказов;
- увеличение скорости обслуживания;

Для сохранения конкурентоспособности и выживания в современных условиях рынка предприятия должны вносить изменения в своей деятельности в связи с требованиями окружающей реальности. Условия существования требуют постоянную готовность к каким-либо изменениям и внедрением новых видов услуг. Важно понимать, что любое изменение представляет не только угрозу, но и новые возможности в достижении успеха.

Классификация услуг улучшает понимание каждого вида услуг, помогает выделить его отличительные черты и определить специфику. Классификация услуг в различных отраслях, а так же международная классификация, имеют свои отличия и особенности в каждой отдельной отрасли, к примеру – классификация банковских, рекламных и консалтинговых услуг.

Классификация услуг- происходит по видам, группам, ценам, качеству и другим показателям, осуществляется для целей определения мер тарифного и нетарифного регулирования, ведения необходимой статистики и отчетности. Кроме этого, услуги можно классифицировать и по ряду других признаков. К примеру – что является источником услуги - человек или машина, обязательно ли клиент должен присутствовать при оказании ему услуги, предназначается ли услуга для удовлетворения личных нужд потребителя, или это деловая услуга, и, наконец, является ли эта услуга обслуживанием отдельных лиц или это услуга общественного характера.

Успех в обычной рыночной торговле и в выходе фирмы с новым видом услуг на рынок, и даже в организации свободной экономической зоны невозможен без полного и ясного представления о перспективах предпринимательского дела, без разработки надежных предварительных ориентиров и реального плана действий.

Такой реальный план действий при разработке и внедрении на рынок новой услуги, выражается в бизнес-плане, который необходимо разработать отдельно для каждой внедряемой услуги или товара.

Бизнес-план - краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса. Он анализирует все проблемы, с которыми может столкнуться предприятие, а также определяет способы их решения. Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос – стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно прибыль.

Бизнес-план – это не абстрактные мысли и не предположения. Это конкретный план действий, основанный на прогнозах, расчетах и экономических оценках. В нем отражена идея бизнеса, его модель. Он может быть по разному оформлен, но он должен быть планом, выполнение которого позволит получить прибыль, ради чего собственно и начинается любой бизнес [37,с. 83].

Процесс разработки бизнес - плана представляет собой достаточно длительный и трудоемкий процесс, который осуществляется при

непосредственном участии руководителя предприятия и группы специалистов, и состоит из нескольких последовательных этапов.

Разработка новой для предприятия услуги, а также выход с данной услугой на рынок – действенный фактор, способный повлиять на результативность компании в целом и отдельных бизнес - единиц в частности.

1.2 Процесс разработки новой услуги

Почему так много компаний постоянно выступает на рынке с предложением новых услуг? Чему можно научиться у создающих новые услуги компаний? Каким образом некоторые компании осуществляют инновации при создании новых видов услуг, в то время как другие предлагают только производные от уже существующих? Чему может научить многолетний опыт развития новых услуг при ответе на эти вопросы? Мы должны признать, что новая услуга воспринимается часто как новый продукт. Как и продукт, каждая услуга служит решению существующей проблемы или удовлетворению возникших потребностей у группы клиентов. При дальнейшем развитии новая услуга должна приобретать особенности, характерные именно для нее.

Хотя действительно можно извлечь много уроков и перенять опыт реализации нового продукта на рынке, продавцы новой услуги часто пытаются «подогнать» этот опыт к новой услуге. Рассмотрим десять основных проблем, с которыми обычно сталкиваются менеджеры, предлагая новую услугу, и рассмотрим, насколько решение некоторых из этих проблем рынка услуг отличается от таких же проблем рынка продуктов. Понимание направления и преодоления этих трудностей является решающим, если компания в будущем хочет успешно работать с этой услугой на рынке [23, с. 112].

Требования к развитию новых услуг:

– Готовность руководства. Если руководство не осознает прогрессивного значения создания новых видов услуг, то организация будет постоянно отставать от других фирм, которые внедряют новые виды услуг непрерывно. Руководители должны понимать, что новые услуги повышают доходы и прибыль. Поэтому необходимо использовать потенциальные возможности и ожидаемые результаты от новых видов услуг в качестве составной части долгосрочной стратегии деятельности.

– Развитие новаторских видов услуг. Накопленный опыт свидетельствует, что новый вид услуги, внедренный с высокой степенью творчества, хотя и является более рискованным, но обычно бывает наиболее успешным и стоит риска. Руководство должно бороться с искушением использовать идею, которая только имитирует конкурентоспособную услугу, являющуюся лишь модификацией существующей и отвечающую кратковременным требованиям клиентов.

– Сокращение времени внедрения новой услуги на рынке. Продавцы новых услуг постоянно стоят перед необходимостью сокращать период времени от идеи, новой услуги до ее внедрения вследствие растущего спроса на вновь предложенную услугу. Компания должна сосредоточить усилия на сокращении времени внедрения новой услуги. Для новых услуг, которые являются производными от уже существующих, данное требование является особенно важным.

– Отказ в случае неудачи. Иногда новую услугу так и не удается внедрить или рынок ее потребления перестал существовать, пока она разрабатывалась. Но в то же время осталась определенная инерция, и организация не хочет останавливать процесс. В этих условиях руководству следует сделать решительный шаг и перевести свои ресурсы на реализацию более перспективных проектов.

– Достижение высокого качества в период внедрения. Образность и индивидуальность услуги являются решающими факторами. Если в период вступления на рынок качество услуги оставляет желать лучшего, то первые

покупатели вряд ли повторят покупку, пока не убедятся, что этот вид услуги усовершенствован. В отличие от продукта, при покупке которого заказчик может увидеть и почувствовать выгоду от его приобретения по мере пользования им, новая услуга должна с самого начала завоевывать доверие покупателя для того, чтобы привлечь постоянных клиентов. Люди, занятые оказанием этой услуги, организация работы и система управления — ключевые факторы в обеспечении высокого качества в период представления новой услуги на рынке.

– Обеспечение необходимых человеческих, денежных и технологических ресурсов. Наихудший возможный сценарий для проекта новой услуги связан с дилеммой, когда компании выделяют слишком мало средств на развитие новой концепции услуги. Продавцам новой услуги следует ориентироваться на уровень ожидаемой прибыли от продажи услуги, а также на вложение требуемых инвестиций для получения прибыли. Количество вложенных средств для создания как услуг, так и продуктов увеличивается в течение всего периода — от разработки до поступления их на рынок. При этом продукты часто требуют вложений в производственные фонды, новые услуги прежде всего — в новые системы, процессы, коммуникации и обучение

– Привлечение всех сотрудников к разработке новой услуги. Услуги по своей природе больше, чем товары, требуют взаимодействия людей. Покупатель новой услуги не ищет объяснения о подробностях ее разработки. Но он хочет, чтобы поставщик услуги убедил его в том, что он получит желаемые результаты. На восприятие покупателя влияют: уверенность, энтузиазм, знания и личный опыт продавца новой услуги. Например, мотивация к покупке увеличивается, когда покупатель знает, что его агент сам имеет страховой полис, который хочет ему предложить. Развитие новой услуги зависит от подготовки и «генеральной репетиции» команды, что гарантирует ее высокое качество. Основной задачей должно стать «подтягивание» всей команды. Уверенность в ценности предложения услуги

и глубокое понимание сущности своей работы ведут к полной отдаче команды при оказании услуги. Полная отдача команды и есть страховой полис для успешной работы.

– Развитие уникальных отношений партнерства с будущими клиентами на стадии разработки услуги. Общеизвестна прочная зависимость между обеспечением успеха новой услуги и возможностью заинтересовать в ней новых клиентов еще на стадии ее разработки. Товары гораздо чаще, чем услуги, нацелены на большую группу покупателей. Новые же услуги должны быть ориентированы на специфический рыночный сегмент и определенные потребности клиентов. Таким образом, команда занимающаяся разработкой новой услуги, может определить ее концепцию только на основе требований определенной категории заказчиков. Именно с учетом их требований решаются эти специфические проблемы и устанавливаются параметры решения последних. Концепции, выстроенные с учетом интересов заказчика, позволяют более точно определить новую услугу до того, как вложены значительные средства. Оценка запросов клиента помогает окончательному формированию услуги в процессе ее проверки на рынке. Партнерство с заказчиком позволяет обеспечить огромное преимущество новой услуги в период представления ее на рынке, где она должна пройти проверку. Партнеры начинают пользоваться этой услугой немедленно, что помогает быстро достичь высокого объема продаж.

– Создание необходимых условий для сотрудников, работающих над развитием идеи. Преуспевающие компании поощряют и поддерживают лидеров. Сотрудники, участвующие в развитии концепции новой услуги, являются главными внутри компании, дающими толчок продвижению новой идеи. Более того, когда идея выйдет за пределы этой группы людей, им потребуется проявить силу воли, чтобы прорваться через бюрократические барьеры, которые часто сдерживают нововведения. Практика показывает, что один человек не может продвинуть идею самостоятельно. Поэтому компания часто подбирает команду специалистов в разных областях, способных

продвинуть развитие этой идеи. Прочное взаимодействие между ними и четкое осознание своих обязанностей установятся, скорее всего, тогда, когда вклад каждого из них будет оцениваться и поддерживаться с самого начала.

Процесс разработки новой услуги состоит из нескольких шагов, в которых отражена необходимая комбинация соблюдения формальностей, гибкости и необходимых для выхода на рынок этапов, чтобы повысить рейтинг новой услуги.

- Описание проблемы
- Формирование идеи
- Определение концепции
- Анализ и отбор
- Разработка концепции
- «Макет» и рабочая проверка
- Рыночное тестирование
- Формирование инфраструктуры
- Представление на рынок
- Проверка после представления

Обычно компании нетрудно создавать новые идеи. Трудности появляются при выборе эффективных идей для дальнейшего развития услуги. Успешное приближение к идее создания новой услуги начинается с определения состава клиентов или потребностей, которые существуют на рынке. Для воплощения в жизнь идеи новой услуги важно полностью понять и описать проблему. Этот этап базируется на исследованиях рынка [26, с. 138].

Имея четкое описание проблем заказчика, группа людей, сидя в кабинете, может придумать сотни идей. Но компании следует оторваться от закрытых заседаний и искать идеи у таких источников, как продавцы, имеющиеся и потенциальные заказчики, партнеры, конкуренты. Команда, создающая новые услуги, при формировании идеи должна ориентироваться

прежде всего на рынок. Это позволит определить концепцию, обращенную к заказчику.

Одобренная идея должна принять четкие очертания, направления ее реализации и достижения конечной цели. Это и представляет собой этап определения концепции новой услуги. Эта стадия может быть очень сложной из-за того, что неизвестно, какие проблемы могут возникнуть в связи с новой услугой. Однако при определении концепции по крайней мере необходимо выявить возможную выгоду и дать описание «что это есть». Но сделать это можно, только прибегнув к помощи клиента.

Прежде чем вложить в концепцию разработки новой услуги средства, затратить время, надо проанализировать и отобрать концепции с наибольшим потенциалом, соответствующие стратегическим целям компании. Проведенный анализ позволяет оценить потенциальные доходы и прибыль, объем рынка, внешнюю среду, затраты на разработку услуги и предоставление ее клиенту и, наконец, оценить реальные возможности компании.

Оценка возможных внутренних и внешних результатов, полученная на стадии анализа и отбора, может внести изменения в определение концепции, только после этого можно приступить к ее разработке. Процесс разработки концепции включает детальное описание составляющих услуг и выгоды от ее предоставления, оценку покупательских возможностей заказчика и объема рынка, предполагаемых расходов, анализ состояния конкурентов. Кроме того, на этой стадии должны быть разработаны все важные системы и процессы поддержки. При подготовке рабочего проекта нового предложения команда разработчиков новой услуги может представить подготовленную ими концепцию для обсуждения другими сотрудниками, а также в целях установления обратной связи с потенциальным заказчиком.

«Макет» и рабочая проверка.

Кроме детального письменного описания, команда разработчиков должна подготовить макет процесса оказания услуг. Например, известная

система гостиниц установила «комнату будущего» для испытаний на ней новых видов услуг. Большинство производителей одежды и компаний по ремонту используют макеты для выбора схемы наилучшей работы новых систем по программе оказания услуг клиентам. Этот этап обеспечивает обратную связь для оценки значимости, потенциальных преимуществ, главных препятствий и объема затрат при разработке новой услуги. Он также подготавливает компанию к рыночному тестированию.

Рыночное тестирование [17, с 56].

Как только предполагаемые выгоды от новой концепции оценены, разработчики услуги часто стремятся немедленно вывести услугу на рынок. Но спешка с представлением новой услуги на рынке может создать угрозу ее успеху. Поэтому мнения заказчиков о данной услуге являются очень важными перед представлением ее на рынке. В этих целях следует провести тестирование подготовленной системы. Сочетается ли новый вид услуги с внутренними возможностями компании? Сможет ли компания занять свою позицию на рынке? Сможет ли она максимально повысить свою продуктивность? Укрепит ли это позицию компании? Отвечает ли услуга финансовым целям? Примет ли ее заказчик? Перед представлением услуги на рынке ее разработчики должны ответить на эти вопросы.

Формирование инфраструктуры.

Если рыночное тестирование прошло успешно, компания может приступать к созданию необходимой инфраструктуры. Для подготовки к производству промышленного товара по стандартам качества часто требуются большие инвестиции. При создании инфраструктуры какой-либо услуги большое внимание уделяется структуре, системам, процессу, людям, что также требует значительных денежных вложений. Инвестиции в обучение и образование в этом случае принесут большие дивиденды в будущем.

Представление на рынок.

От качества новой услуги во время выхода ее на рынок зависит, будет ли новое предложение успешным или потерпит крах. Для достижения высокого уровня качества компании следует использовать специальную небольшую команду по оказанию данной услуги, иметь ограниченный контингент заказчиков, достаточно времени, прямую связь с главными потребителями и немедленную обратную связь.

Проверка после представления.

Компания, которая представила свой новый вид услуги на рынок, должна определить, какие дополнительные изменения необходимы для поддержания конкурентоспособности и успешной работы. Обзор действия услуги в течение 6-12 месяцев позволяет определить, отвечает ли она финансовым и стратегическим целям.

Резюме

Самая большая преграда на пути развития новых услуг сегодня — это стремление руководства компании к получению краткосрочной прибыли. Поддаваясь давлению текущих дел, руководители не хотят финансировать нововведения в сфере услуг. Хотя при таком отношении можно получать определенную прибыль от существующих услуг, однако это приведет к параличу новых программ.

Для обеспечения успеха в будущем менеджеры по новой услуге должны реализовывать следующие принципы, чтобы добиться успеха в дальнейшей работе с этой услугой:

1. Сопоставьте цели новой услуги с бизнес-планом.
2. Создайте как можно раньше многофункциональную команду и не ликвидируйте ее после представления услуги на рынок.
3. Определите и используйте форму выражения новой услуги, чтобы сделать идею более осязаемой.
4. Широко проводите исследования рынка на начальных стадиях, а также перед представлением услуги на рынок.

5. Придавайте особое значение отдельным стадиям разработки в зависимости от принятой стратегии.

6. Определите и соблюдайте индивидуальную и коллективную ответственность.

7. Обеспечьте условия для разработки и создания портфеля новых услуг.

8. Укрепите связи и сотрудничество между руководством и командой разработчиков.

В обстановке жесткой конкуренции постоянное новаторство в выпуске товара (услуги) - обязательное условие выживания компании. Приступая к разработке новых видов товаров (услуг), следует больше внимания уделять ее концепции, а не самому производственному циклу. Концепция товара (услуги) должна постоянно пересматриваться и уточняться с учетом результатов пробного маркетинга и замечаний потребителей.

Разработка и выведение на рынок нового товара (услуги) обусловлены следующими факторами:

- необходимостью оградить компанию от последствий неизбежного процесса устаревания существующих товаров, который вызывается конкуренцией или моральным износом. Снижение рентабельности выпускаемых товаров или оказываемых услуг может быть компенсировано в долгосрочном плане только за счет введения нового товара (услуги), который пользовался бы спросом у потребителя. Введение нового товара или услуги в ассортимент необходимо для защиты уже вложенных в компанию средств;

- необходимостью расширять производство более быстрыми темпами, чем это возможно при узком ассортименте выпускаемых товаров, распределять коммерческий риск на более широкий спектр товаров и услуг, уменьшать влияние конкуренции на отдельную сферу деятельности компании;

- необходимостью обеспечить более быстрое и постепенное увеличение общей рентабельности компании, выражающейся отношением

прибыли к вложенному капиталу, путем сохранения и увеличения конкурентоспособности, более рационального использования отходов производства, более полного использования производственных мощностей и возможностей персонала и, как следствие, более равномерного распределения некоторых накладных расходов, уменьшения сезонных и циклических колебаний в уровне производства и сбыта.

Любая компания, решившаяся на инновацию, может выбрать один из следующих вариантов по поиску замысла нового товара(услуги):

- купить информацию о новых видах товаров (услуг) у внешних источников;
- изобрести новый вид товара (услуги), используя информацию и аналитические материалы подразделения маркетинга;
- усовершенствовать конструкцию или внешнее оформление ранее выпускаемого товара;
- привлечь другого партнера к разработке нового товара.

Необходимость действий в одном из этих направлений связана с тем, что, каждый вид товара (услуги) имеет свой жизненный цикл. Однако время от времени появляются неординарные виды товаров (услуг), которые имеют исключительно высокую продолжительность жизненного цикла. В этом случае возможно проведение анализа, включающего следующие стадии:

- принятие долгосрочных решений о стратегии технологических инноваций или действиях в случае непредвиденных событий;
- фундаментальные исследования, открывающие возможность прорыва в сфере технологии;
- прикладные исследования, обеспечивающие их практическое использование применительно к потребностям выявленных групп потребителей;
- конструирование и разработка новых видов товаров (услуг) как на основе прикладных исследований, так и непосредственно на основе изучения рынка.

Планирование ассортимента предполагает координацию целого ряда взаимосвязанных видов деятельности: научно-технических исследований и разработок, исследований рынка, организации товародвижения, стимулирования сбыта и рекламы. Максимальная эффективность достигается не столько за счет оптимизации каждого элемента в отдельности, сколько суммой составных частей.

Если ответственность за различные элементы маркетинга будет возложена на узкоспециализированные подразделения, возникнет опасность того, что каждое будет рассматривать свою собственную деятельность как наиболее важную, требующую преимущественного права использования ресурсов компании.

По возможности следует привлекать к разработке новых товаров (услуг) и самих потребителей. У этого подхода есть свои достоинства и недостатки.

Достоинства:

- экономия времени за счет своевременной коррекции идеи;
- экономия средств за счет распределения части затрат на потребителя;
- получение первых потребителей;
- своевременная минимизация рыночных рисков.
- Недостатки:
- возможна утечка интеллектуальной собственности к конкурентам;
- задержки из-за вовлечения пользователей в процесс разработки;
- риск чрезмерной ориентации на нужды одного потребителя.

Любой замысел нового товара (услуги) прежде всего должен быть протестирован на ее значимость группой потенциальных потребителей с точки зрения его полезности и наличия самой потребности, а также уровня цены, по которой она может быть реализована. Тестирование нового товара можно провести как в рамках передачи его во временное пользование, так и на специализированных выставках и ярмарках.

Если замысел встречает благоприятный отклик, он должен быть воплощен в предложение потребителю. Задача планирования ассортимента

заключается в том, чтобы подготовить потребительную спецификацию на товар, передать ее проектному отделу и проследить, чтобы опытный образец был испытан, при необходимости модифицирован и доведен до товарного состояния.

Необходимо признать, что подобная организация планирования ассортимента товара пока применяется только в отдельных компаниях.

Традиционные ошибки при разработке новых товаров

Главная проблема при разработке новых товаров (услуг) состоит в том, что по мере движения товара по кривой жизненного цикла внимание менеджеров все больше смещается с нужд потребителей на нужды самой компании. К другим ошибкам следует отнести следующие:

– Управленцы склонны концентрировать внимание на вопросе «где», а не «как» конкурировать. Проблема «где» имеет два измерения, а «как» - трехмерная. Мысли о том, как производить и как доставлять товары и услуги, часто могут послужить лучшим источником, нежели вопрос как продать. Однако больше внимания при разработке товаров и их выведении на рынки получают вопросы маркетинговых «где»: какие рынки обслуживать, какие каналы продвижения использовать, вопросы размещения товаров на полках и т.д.

– Делается недостаточный акцент на уникальность и адаптивность. Если компания не подчеркивает уникальность новых товаров, то вряд ли она ее добьется. Большая часть предложений на создание новых товаров оценивается преимущественно на основе предполагаемых финансовых результатов: какие прогнозируются доходы, доля рынка и прибыли за фиксированный период времени. Но если в это время появятся товары-аналоги, то прогнозы могут оказаться слишком завышенными. Немаловажно, чтобы товар был способным к адаптации настолько, чтобы выжить и извлечь прибыль из непредсказуемого развития событий. Возможна ли адаптация принципиальных технических решений для создания новых поколений товара.

– Мало внимания уделяется вопросу, когда следует начать конкурентную борьбу. Товары, движимые новыми технологиями, могут быстро устареть в результате появления конкурирующих технологий. Даже когда время для вывода товара оценено совершенно верно, компания должна оценить, хватит ли ей сил на то, чтобы выйти на него первой, и если нет, скорректировать стратегии в области инвестиций и разработок таким образом, чтобы застолбить себе место, как минимум второго и третьего игрока.

– Компании чаще концентрируют внимание на самих конкурирующих компаниях, чем на личностях, разрабатывающих и принимающих решение в них. Разрабатывая общую стратегию или планы разработки конкретных товаров, все, как правило, ограничивается анализом самих компаний-конкурентов. Но показатели доли рынка, темпов роста и финансовые характеризуют лишь одну сторону вопроса. Необходим более широкий подход к анализу, включая оценки, агрессивности или осторожности, информации о том, кто именно в компании принимает решение о новых товарах, и т.д.

– Компании используют стандартные измерители результатов. Как правило, используются показатели краткосрочной рентабельности, вместо того чтобы оценивать получение доходов в долгосрочной перспективе.

Основные риски невостребованности новых товаров (услуг) могут быть обусловлены следующими причинами:

– динамикой изменения потребительских предпочтений (какова вероятность того, что к моменту встречи данного продукта с потребителем совокупность полезностей, заключенных в нем, будет полностью соответствовать системе ценностей потребителя?);

– несоответствием стоимостных оценок товаров (услуг) потребителями(какова вероятность того, что наши представления о качестве, цене и условиях продажи полностью совпадут с представлениями потребителя?);

– научно-техническим прогрессом (какова вероятность того, что капиталовложения в разработку, производство и реализацию данного продукта дадут ожидаемую отдачу до того, как на рынке появится технологически новый продукт, который сумеет его вытеснить?);

– действием конкурентных сил на соответствующем рынке (какова вероятность того, что наш товар (услуга) окажется более предпочтительной для потребителей, чем аналоги конкурентов?);

– покупательской неуверенностью (какова вероятность того, что нам удастся преодолеть неуверенность (скепсис) потребителя по поводу предлагаемого нами товара/услуги?).

Качество товара (услуги) и конкурентоспособность.

У каждого потребителя имеются свои критерии оценки ценности товара и его качества, которые порой могут не совпадать с мнением разработчиков. Один и тот же товар может получить разные оценки у различных групп потребителей в зависимости от способа, времени и места его применения, а также системы ценностей у конкретного потребителя. Если же свойства товара не соответствуют условиям эксплуатации (потребления), то он фактически утрачивает потребительскую ценность и тем самым перестает быть полезным при любом уровне качества.

Для оценки степени восприятия качества услуг потребителями традиционно используют следующие десять критериев:

Надежность (заслуживают ли услуги компании доверия и соответствуют ли они потребностям потребителей?).

Доступность (как осуществляется доступ к услугам и каково время ожидания?).

– Репутация (могут ли потребители доверять компании?).

– Безопасность (связаны ли услуги с опасностью и риском?).

– Понимание потребностей (что делает компания, чтобы узнать потребности потребителей?).

– Отзывчивость персонала (охотно ли обслуживают сотрудники компании потребителей?).

– Компетенция (обладает ли персонал компании знаниями и умениями, необходимыми для качественного обслуживания потребителей?).

– Вежливость (насколько вежливы и тактичны сотрудники компании по отношению к потребителям?).

– Коммуникация (понимают ли потребители содержание услуг компании?).

– Осязаемые факторы (создает ли внешний вид сотрудников, помещение компании и другие осязаемые факторы обслуживания имидж услуг высокого качества?).

– Потребительское восприятие качества и ценности товара определяется следующими показателями:

– Соответствие представлениям о качестве. Этот показатель определяет качество основных характеристик товара (низкое, среднее, высокое или очень высокое).

– Особенности. Дополнение основных характеристик товара вторичными элементами.

– Степень соответствия сертификатам качества. Потребительская оценка товара может быть основана на требованиях нормативных документов.

– Надежность. Стабильность выполнения основных функций на протяжении длительного времени от первоначальной покупки до покупки, связанной с заменой изношенного товара.

– Срок службы. Сохранение работоспособности до полного морального износа.

– Удобство обслуживания. Возможности технического обслуживания, фирменный сервис.

– Стиль и дизайн. Внешний вид нравится потребителям или создает ощущение качества.

– Послепродажный маркетинг. Совокупность основополагающих принципов корпоративной идеологии, подтверждающих важность формирования устойчивых и долгосрочных отношений с потребителями.

Таким образом, процесс разработки новой услуги очень важный этап. От него зависит не только его финансовая составляющая вложенных средств, но и качественная и эффективная работа организации.

1.3 Методика разработки бизнес – плана и продвижения новой услуги на рынок

Бизнес-план – это экономически обоснованный аналитический документ, показывающий реальность планируемого дела (проекта). С другой стороны, бизнес-план выступает как средство действенной рекламы для будущих инвесторов, партнёров. Поэтому он должен быть написан деловым языком, понятным финансистам, банкирам, партнёрам по бизнесу. Количественная информация, характеризующая разделы бизнес-плана должна быть чёткой, ёмкой, но в тоже время относительно краткой.

На структуру бизнес-плана влияет ряд факторов. В первую очередь это касается специфики и перспектив развития самого предприятия, для которого разрабатывается бизнес-план, а также конъюнктуры рынка, на котором фирма работает.

Ключевыми моментами при составлении бизнес-плана являются обоснование возможности, необходимости и объема выпуска продукции предприятия или предоставляемых услуг; определение конкурентоспособности продукта на рынках и рыночного сегмента для него; оценка критериев эффективности работы предприятия; обоснование достаточности капитала фирмы и выявление возможных источников финансирования. В связи с этим бизнес-план разрабатывается на

перспективу.

Бизнес-план целесообразно составлять на 3-5 лет : для первого года основные показатели рекомендуется рассчитать по месяцам, для второго - по кварталам; начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями. В целом, время, в течение которого действует бизнес-план, зависит от характера и масштабов деятельности фирмы. Основное требование к нему: срок бизнес-плана должен быть достаточным либо для полного завершения реализации планируемого проекта, либо для выхода на расчетную мощность производства и сбыта, определения сроков окупаемости вложенных финансовых средств и их рентабельности.

Разработке бизнес-плана предшествует огромная подготовительная деятельность специалистов, которая включает:

- сбор и анализ информации о продукции, которую фирма предполагает производить или уже производит;
- сбор и анализ информации о рынке сбыта продукции фирмы, оценка состояния и перспектив развития соответствующей отрасли общественного производства;
- определение потребностей и возможностей обеспечения компании площадями, оборудованием, кадрами, другими факторами производства;
- расчет требований финансовых ресурсов и определение источников их привлечения;
- подготовку отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств, прогнозный баланс фирмы, другие финансовые документы;
- определение направленности и масштабности предлагаемого проекта, расчет его эффективности;
- разработку организационной структуры управления компанией, правового обеспечения и графика реализации проекта;
- решение вопросов оценки риска и гарантий.

Жестко регламентированных форм и структуры бизнес- плана не

существует. Однако, как правило, в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса, характеризуется специфика продукта предприятия и удовлетворения им потребностей рынка, дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения фирмы на определенных рыночных сегментах, определяется организационная и производственная структура, формируется финансовый проект дела, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям.

Примерный макет бизнес-плана можно представить в следующем виде:

– титульный лист: название фирмы, фамилия главы фирмы, адрес, номер телефона и факса фирмы.

– концепция бизнеса (резюме).

– цель деятельности.

– характеристика товаров (услуг), производимый фирмой.

– описание вида деятельности.

– оценка рынка сбыта.

– конкуренция и конкурентное преимущество.

– организационная структура управления.

– стратегия маркетинга.

– план производства.

– оценка риска.

– финансовый план

– приложения к бизнес-плану.

В титульном листе отражается название фирмы и самого документа, кратко и четко формулируется цель бизнес-планирования, адрес фирмы и другие ее реквизиты, а также указывается составитель бизнес-плана, данные по экспертизе и согласованию. При запланированном получении кредита следует указать наименование банка или иного источника финансирования. Информация на титульном листе должна быть минимальной, но привлекательной и аккуратной по оформлению.

По сути, концепция является сокращенной версией самого бизнес – плана. Порядок изложения концепции является достаточно свободным, однако ее необходимо начинать с главной цели предлагаемого бизнеса (как правило, получение прибыли) и назначения разрабатываемого бизнес – плана.

Цель первого раздела бизнес-плана - резюме - дать сжатый, краткий обзор делового предложения, показать цель и возможности бизнеса, стратегию их реализации, перспективы деятельности фирмы, прогнозируемые результаты, возможные рынки сбыта, конкурентные преимущества фирмы, компетенцию и профессионализм управленческой команды, требуемый размер инвестиций.

Здесь нужно продемонстрировать свои достаточно четкие представления о структуре и емкости рынка, глубокое владение необходимой информацией о конкурентах, обосновать возможности продаж на выбранных фирмой сегментах рынка, в которых она предполагает работать.

Важное место занимает также общая оценка состояния спроса на данную продукцию, для чего предварительно проводится анализ рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем.

В конечном итоге, задача резюме - доказать целесообразность знакомства с бизнес-планом, привлечь к нему внимание инвестора, дать четкое предварительное представление о проекте, убедить в его значимости и обоснованности, заинтересовать у инвестора и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению бизнес-плана.

Этот раздел бизнес-плана посвящается целям деятельности, формулировке стратегии предприятия и ее подразделений. Здесь во внимание принимаются последние изменения на рынке, новейшие тенденции и перспективы на будущее. Для этого менеджеры собирают и анализируют необходимую информацию, что дает возможность сформировать, обосновать и утвердить цели компании.

Главной целью предприятия является получение прибыли. Из общей

цели фирмы вытекают основные задачи каждого ее структурного подразделения. Естественно, что в процессе бизнес-планирования задачи различных уровней взаимоувязываются в пределах структурных подразделений и в масштабах всей фирмы.

Характеристика товаров (услуг), производимый предприятием - один из наиболее важных в механизме создания и функционирования фирмы, поэтому, прежде чем непосредственно перейти к разработке и характеристике функциональных сторон деятельности фирмы, руководителю необходимо сделать полное всестороннее описание всех товаров (услуг), которые фирма намерена предлагать покупателям (на рынке).

Написанию данного раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товаров и услуг, которые должны стать основой бизнеса фирмы. Необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) какие товары (услуги) будут предлагаться фирмой, их описание, характеристики, название товара, наглядное изображение образца товара;
- 2) какие потребности (настоящие и потенциальные) призваны удовлетворять предлагаемые товары (услуги);
- 3) насколько данные товары отвечают требованиям обязательной стандартизации и сертификации и т.п.

Здесь требуется так же описание формы, эстетического вида, физико-химических свойств материалов, из которых изготовлено изделие, технического уровня, качественных параметров производимой продукции, ее уникальных свойств, экологичности, безопасности, удобства обслуживания.

В этом же разделе представляется и организация сервиса товара, особенно если речь идет о технически сложном изделии. Практика показывает, что непременным условием успеха реализации товара на конкурентном рынке служит высококачественный сервис. Он должен соответствовать запросам рынка и видам потребляемой продукции, учитывать стремительно меняющиеся требования рынка к потребительским свойствам продукции и услуг, то есть отличаться гибкостью.

Характеристика направлений деятельности компании предполагает описание видов деятельности, которых у предприятия может быть несколько: маркетинг, производство, финансы, торговля, сфера услуг, венчурный бизнес или др.

Несмотря на кажущуюся простоту содержательной части данного раздела, ему следует уделять серьезное внимание. По каждому направлению расставляются свои приоритеты, определяются цели и задачи, характер и механизм их достижения, ориентация на рентабельность, которая должна быть присуща даже некоммерческим организациям – для их выживания в рыночных условиях.

Что бы иметь успех предприятию нужно работать на покупателей, поэтому прежде чем произвести товар, нужно выявить его потенциальных покупателей, провести анализ рынка.

Процесс исследования предполагаемого рынка сбыта товаров состоит из 3-х этапов:

1) следует определить данные, которые позволяют установить условия производства и реализации товаров и потенциал будущих конкурентов.

2) следует определить источники получения информации (собственные исследования, местные (региональные, территориальные) торговые палаты (ассоциации предпринимателей)).

3) необходимо провести анализ данных кто, почему, в каком количестве, когда будет готов купить товар (продукцию) в ближайшей и долгосрочной перспективе;

Необходимо произвести сегментацию рынка, определить размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Следует проанализировать, как быстро продукция, услуги утвердятся на рынке и обосновать возможности его дальнейшего расширения, а также основные факторы влияющие на это.

Конкурентоспособность - понятие относительное, четко привязанное к конкретному рынку и времени продажи. Поэтому возможность коммерчески выгодного сбыта товара на конкурентном рынке можно определить только с

помощью сравнительной оценки продукции данной фирмы с продукцией конкурентов, необходимо также учитывать индивидуальный оттенок конкурентоспособности продукции .

При разработке данного раздела бизнес- плана целесообразно дать ответы на вопросы: является ли область деятельности фирмы новой, много ли фирм предлагают подобные товары и услуги, какую часть рынка контролируют крупные фирмы, какова конкурентоспособность каждого товара на всем рынке и на его сегменте?

В основе структуры организации - координация функционирования ее подразделений. Без связей и их фактического взаимодействия не может быть организованного целого. Посредством этих связей и обеспечивается координация ролей и деятельности частей организации. Формирование организационной структуры управления компанией отражает складывающееся в ней разделение труда и взаимозависимость работ, выполняемых различными элементами, связано со стратегическим выбором, ориентацией компании на определенную группу потребителей.

В этом разделе бизнес-плана обосновывается та форма, в которой предприниматель предполагает вести свой бизнес, описывается принцип создания, указываются дата образования, рабочий график компании.

В бизнес-плане нужно четко определить основные управленческие должности на предприятии, указать работников, которые эти должности займут, кто кому подчиняется, кто принимает окончательные управленческие решения, дать краткую характеристику их деловых качеств, свидетельствующих о способности менеджеров справляться со своими обязанностями. В этот раздел можно включить подраздел «Персонал», в котором характеризуют штат сотрудников фирмы.

Необходимость этого раздела бизнес-плана - плана маркетинга определяется тем, что он закладывает основу для эффективного управления деятельностью фирмы и для привлечения партнеров, инвесторов и кредиторов к сотрудничеству с ней.

В этом разделе формулируются стратегия, цели и задачи маркетинга, обосновывается выбор целевых сегментов рынка, разрабатывается прогноз продаж, стратегия рекламы и продвижения товара на рынке, определяется порядок осуществления продаж и каналы сбыта, указывается, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого потребуются средства. Все эти аспекты взаимосвязаны между собой, вследствие чего трудноразделимы и требуют комплексного решения .

Производственный план включает в себя обоснование требований к помещению и оборудованию, определение потребностей в трудовых ресурсах (персонале фирмы), описание производственных мощностей и самого процесса производства, необходимости и реализации субподряда.

Производственная деятельность требует не только четкой организации, но и своего отражения в бизнес-плане. Здесь необходимо ответить на вопрос о том, как фирма предполагает выпускать свою продукцию. В некоторых случаях может быть удобно представить процесс производства в виде диаграммы, на которой указываются производственные циклы.

Размещение оборудования и персонала в помещениях должно осуществляться в соответствии с предъявляемыми к ним требованиями, эргономических факторов труда и п.р.

Потребность в сырье и информация о его поставщиках отражается в соответствии с планами производства продукции. Здесь же следует дать пояснения относительно контроля качества производства продукции.

Потенциальных инвесторов и кредиторов этот раздел призван убедить в том, что проект находится в высокой степени готовности, а фирма представляет собой надежного клиента.

Среди наиболее важных разделов бизнес-плана выделяется управление рисками. Значимость этого раздела объясняется тем, что инвесторы и кредиторы, другие партнеры хотят знать, с какими проблемами, трудностями может столкнуться фирма, как собственник и менеджеры предполагают выйти из рискованной ситуации, насколько эффективны внутрифирменные

подходы к минимизации ущерба. От знакомства с различными формами проявления рисков часто зависит экономическое и финансовое положение предприятия, а порой и его существование.

В целом для разных сфер предпринимательской деятельности характерны разные уровни и виды рисков. Поэтому в бизнес-плане требуется хотя бы ориентировочная оценка ущерба для предприятия от наиболее вероятных рисков.

На основе результатов проведенного анализа причин возникновения рисков ситуаций разрабатывается программа мер по минимизации ущерба от рисков и определяются размеры расходов.

Результирующей частью бизнес-плана является финансовый план. Финансовое планирование на предприятии заключается в планировании всех его доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития предприятия. Оно осуществляется посредством разработки финансовых планов - перспективных, текущих, оперативных .

Финансовый план обобщает все предыдущие разделы в стоимостном выражении и содержит проектные данные о финансовых потоках, размерах инвестиций, объемах продаж, сведения об источниках финансирования и назначении используемых средств, сроке окупаемости инвестиций, издержках производства и обращения, о процентном соотношении доходов и расходов, использовании собственных и заемных средств. В нем указываются также источники и сроки погашения задолженности, сроки выплаты дивидендов владельцам акций акционерных обществ.

Работа над бизнес-планом включает составление баланса с отражением в нем необходимой для планирования информации, анализ безубыточности деятельности; прогнозируется прибыль, возможность убытков и процесс движения денежных средств, а также анализ отклонений от запланированного. Должны найти также отражение внешние факторы, влияющие на финансовые показатели предприятия: динамика объемов реализации, спрос, возможное снижение производительности труда и др.

Таким образом, финансовый раздел можно считать ключевым в бизнес-плане. Финансовый план должен представлять достоверную информацию относительно достигнутых и ожидаемых результатов деятельности фирмы, которые принесут ей определенную прибыль. По этим данным составляют свое мнение не только эксперт, но и инвестор или заимодавец.

В Приложении обычно приводятся так называемые вспомогательные документы, способствующие обоснованию тех или иных частей бизнес-плана.

Рассмотрев в данной главе вопросы разработки бизнес-плана можно сделать вывод, что бизнес-план не имеет строго регламентированных содержания и структуры.

Глава 2 Разработка и внедрение новой услуги для ООО «Hamiltons pub»

2.1 Организационно – экономическая характеристика деятельности предприятия

Предприятие ООО «Hamiltons Pub» образовалось в качестве общества с ограниченной ответственностью в 2008 году. Юридически оно было зарегистрировано Государственной Регистрационной Палатой Белгорода 31 марта 2008 года по адресу: Россия, г. Белгород, ул. Мичурина 79.

Предпринимательская деятельность осуществляется в порядке, установленном Правительством Российской Федерации Постановлением от 16 июля 2009 г. N 584 об уведомительном порядке начала осуществления отдельных видов предпринимательской деятельности. Что касается форм собственности, организация ООО «Hamiltons Pub» функционирует в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью. Это хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное количество долей, и обязательства которого обеспечены имуществом общества.

Учредительные документы ООО «Hamiltons Pub» определяются ст.157 Гражданского кодекса РФ. Учредительный договор определяет условия совместной деятельности учредителей по созданию общества.

ООО «Hamiltons pu» осуществляет свою деятельность на основании устава общества как основополагающего акта локальной системы правового регулирования деятельности, который создаёт правовую базу для принятия других внутренних документов общества.

Данная организация была образованна как паб-ресторан. Это общественное место, ориентированное на продажу и потребление алкогольных напитков. Как правило, в пабах предлагается пиво, вино, ликёры и сильный алкоголь. Предприятие специализируется на продаже импортного алкоголя со знаменитых пивоварен и вискокурен, которые отличаются самыми высококачественными составляющими.

С момента образования началась активная работа по приобретению в собственность места. Затем после приобретения места началось строительство здания.

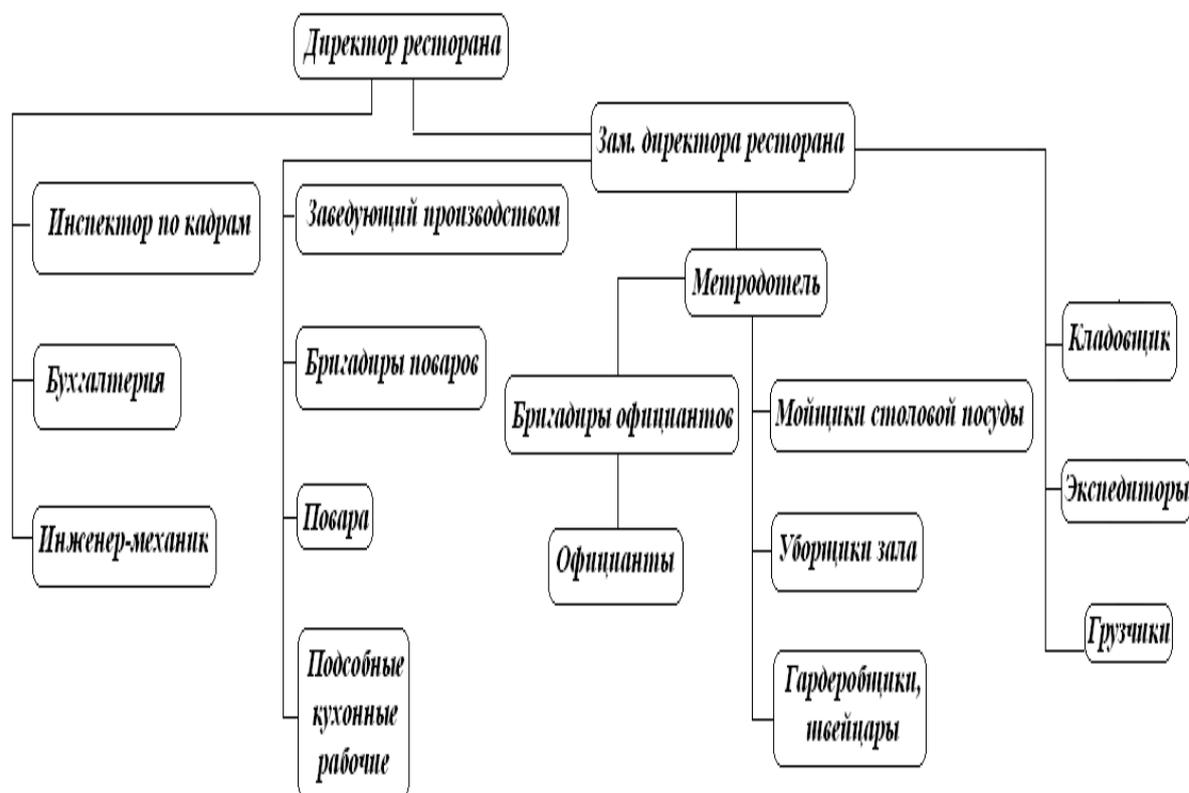
Сфера деятельности ООО «Hamiltons Pub» включает закупку алкогольной продукции, а также продуктов питания и отпуск этой продукции в ассортименте через розницу.

Она также включает продажу напитков, изготовление и продажу большого ассортимента коктейлей, закусок и десертов для потребления главным образом на месте, иногда в сопровождении некоторых форм развлекательных программ в виде концертом или дискотек.

В этот процесс вовлечены различные факторы производства: персонал, предметы труда (сырье, материалы), отдельные средства труда (машины, аппараты, инструменты) и финансовые ресурсы, которые представлены на рисунке 2.1.1.

Организационная структура аппарата управления относится к линейно-функциональной структуре управления. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления. Отдельные

специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, в анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле над их выполнением. Производственная структура организации представлена в рисунке 2.1.1 ниже:



**Рисунок 2.1.1 – Производственная структура
ООО «Hamiltons Pub»**

Организация за все время своего существования показала себя как надежный деловой партнер, занимающий достойное место на рынке. Организация имеет большой склад, куда вмещается около 600 кег с алкогольной продукцией так и с продуктами питания. Алкогольная продукция закупается в Ирландии, Англии, Германии и Шотландии и часть продуктов питания закупается в Ирландии.

Закупки алкогольной продукции осуществляются как на известных пивоварнях и вискокурен, так и у других небольших частных предприятий.

Руководителем и учредителем предприятия является К. В. Лелюк.

ООО «Hamiltons Pub» является крупнейшей организацией по поставке и продажи импортной продукции в Белгородской области и в городе Белгород. Она удовлетворяет значительную часть потребностей внутреннего рынка.

Необходимо отметить, что ООО «Hamiltons Pub» обеспечено высококвалифицированными кадрами. Среднесписочная численность на 2016 год составила 38 человек: руководитель – 1 человек, администрация – 5 человек, рабочие и служащие – 32 человека.

Руководители – работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений.

Специалисты – работники интеллектуального труда (бухгалтер, экономист, инженер).

Рабочие – непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перевозкой алкогольной продукции и продуктов питания.

Основной целью ООО «Hamilton Pub» является получение прибыли. Стратегическая цель – наращивание объемов производства и реализации разнообразной продукции. Объемы продаж будут зависеть не только от качества продукции, но и от наличия конкурентов.

К конкурентам относятся такие предприятия, как: «Декабрист», «Два лося», «Icebeerg».

В таблице 2.1.3 представлена общая информация об основных конкурентах предприятия ООО «Hamilton Pub». Несмотря на то, что количество конкурентов и их влияние на рынок уже сформировалось, в конкурентной борьбе ООО «Hamilton Pub» способно соперничать и даже в чем-то опережать их и эффективно укрепило свои позиции на этом рынке.

Таблица 2.1.3 – Краткая характеристика основных конкурентов

Фирма-конкурент	Краткая характеристика
«Декабрист»	«Декабрист»- паб, был открыт в 2015 году. Занимается продажей крафтового пива. Акцент делают на российских производителях пива, но и имеются в наличии сорта импортного пива
«Два лося»	Кафе-бар Два лося, работает с 2013 года. Радует своих посетителей импортным пивом и кухней, а также проводит мини- концерты местных групп.
«Icebeerg»	Ресторан-пивоварня работает с 2013 года. Ресторан-пивоварня в немецком стиле и европейской кухней. Отличается тем, что пиво у него собственного производства, которое варится по немецкой рецептуре.

В таблице рассмотрены основные конкуренты организации «Hamiltons Pub». Наше предприятие, обладая объективными данными о потенциале конкурентов, находится в достаточно выгодном положении.

Для осуществления своей деятельности предприятие должно располагать набором экономических и технических ресурсов. Для того, чтобы изучить уровень оснащенности предприятия такими ресурсами, необходимо рассчитать и проанализировать основные технико-экономические показатели ООО «Hamiltons Pub» за 2013-2015 гг., представленные в таблице - 2.1.3

Таблица 2.1.3 – Основные технико-экономические показатели ООО «Hamiltons Pub»

№ п/п	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+;-) 2015 г. к 2013	
					+;-	%
1.	Объем реализованной продукции, руб.	43 475 894	45 267 854	50 561 713	7 085 875	116,4
2.	Среднегодовая стоимость , руб.	30 714 390	34 027 136	37 111 136	228 746	120,8
3.	Производительность труда 1 работника, руб.	1 124 521	1 130 531	1 487 323	362 802	132,1
4.	Численность работников, чел.	32	34	38	6	118,8

Продолжение таблицы 2.1.3

5.	Себестоимость реализованной продукции, руб.	19 434 810	20 835 513	22 191 186	3 756 385	119,0
6.	Материальные затраты	33 347 850	34 895 320	37 573 739	5 225 889	115,7
7.	Прибыль от реализации продукции, руб.	10 128 179	10 375 179	12 987 041	2 858 862	128,5
8.	Рентабельность продукции, %	52,1	49,8	58,4	6,4	112,6

В результате сравнительного анализа технико-экономических показателей видно, что динамика объема продукции стабильна.

Объем реализованной продукции ООО «Hamiltons Pub» в 2015 году увеличился на 7 085 875 рублей по сравнению с 2013 годом. Общий рост за 2 года составил 116,4 %.

Среднегодовая стоимость увеличилась за два года. Так, значение показателя составило в 2015 году 37 111 136 рублей или 120,8%. Этому поспособствовало введение основных фондов в эксплуатацию, а именно зданий на сумму 56 833 (был произведен капитальный ремонт), приобретено оборудование на сумму 344 373, а также транспортные средства на сумму 482 913 рублей.

Важным показателем деятельности любого предприятия является производительность труда 1 работника. Данный показатель в 2015 году составил 1 487 323 рублей, что на 362 802 рублей больше, чем в 2013.

Численность персонала увеличилась в 2015 году по сравнению с 2013 на 6 человек, однако по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 4 человека.

К итоговым показателям деятельности предприятия относятся прибыль и рентабельность. Прибыль от реализованной продукции зависит от величины себестоимости продукции. Так, себестоимость реализованной продукции увеличилась в 2015 году по отношению к 2013 году на 3 756 385 рублей, что в процентах составляет 119,0. Это связано с увеличением объема

реализованной продукции. Прибыль от реализованной продукции увеличилась в 2015 году по отношению к 2013 году на 2 858 862 рублей, а по отношению к 2014 году повысилась на 2 612 806 рублей.

Рентабельность реализованной продукции составила в 2015 году 58,4%, то есть на 6,4% ниже, чем в 2013 году и на 8.6% выше значения за 2014 год.

Динамика в показателях деятельности предприятия отмечается в положительную сторону, оно зарекомендовало себя как устойчиво развивающееся и занимает стабильную позицию на рынке.

Таким образом, следует отметить, что предприятие добилось высоких результатов работы в экономически трудное время. Продукция предприятия сертифицирована и имеет высшие оценки по качеству предлагаемой продукции. Значительно расширился ассортимент выпускаемой продукции с учетом пожеланий покупателей – более 300 наименований.

Благодаря тому, что ООО «Hamiltons Pub» является успешно развивающимся предприятием, он прочно занимает свое место на рынке Белгорода.

ООО «Hamiltons Pub» предлагает широкий ассортимент продукции, а именно: пиво, виски, ликеры, сидры, перри т.д. Для предприятия характерно тесное взаимодействие с клиентами, стремление максимально удовлетворить их запросы.

2.2 Анализ спроса на новую услугу

Пабная культура - это не просто потребление пива. Важно, с кем ты это делаешь, что при этом говоришь и думаешь.

Как-то в США белый полицейский почти арестовал черного профессора безосновательно. Мог возникнуть расовый конфликт. Президент Обама призвал обоих к себе на пиво, чтобы уладить спор. Есть фото, где президент пьет пиво с двумя мужчинами.

Есть серьёзные исследования по пабной культуре разных стран. И просто популярные издания. Так, например, во Львове презентовали книгу британского писателя, блоггера и журналиста Пита Брауна о пабной культуре «Встретимся в пабе». Она издана только на английском и украинском языках.

Чтобы понять, какое значение писатель придаёт пабной культуре, приведём отрывок из книги: «Однажды я подумал, что мы пишем об истории слишком серьезно. Поэтому в своей книге, описывая историю пивоварения, я с легкостью описал историю разных эпох и народов в Европе, связывая ее с развитием пивоварения, - говорит автор. - Вода в средневековье была очень грязной. Поэтому пили пиво, ведь при процессе его варки вода очищалась. Известно, что британские военные везде в походы брали с собой пиво. Известно, что сначала начали выращивать ячмень для пива, а не пшеницу для хлеба, - убеждает Браун. - Именно пиво было причиной развития цивилизации».

Британец Браун является одним из самых авторитетных писателей Англии, ведет колонки для "The Economist" и "The Guardian", публикуется в профессиональных изданиях пивной и сидровой индустрии, составляет ежегодный отчет о британском рынке бочкового эля, издает книги. В 2009 году писатель был награжден премией Майкла Джексона Gold Tankard.

Пабная культура в России довольно развита. Оценка развития пабной культуры в России отличается разными подходами. С каждым годом открываются новые пабы в различных стилях. Сегодня пабы востребованы и в связи с тенденцией отказа от крепких напитков получили признание у людей, которые приходят в эти заведения провести досуг и решить какие-то деловые проблемы в дружеской обстановке, что принято во многих европейских странах.

Наша страна по количеству пабов и роли их в нашей культуре отстаёт от ведущих европейских стран.

Но, несмотря на это, а скорее, благодаря этому, перспективы развития пабов в России большинство аналитиков оценивает чрезвычайно высоко. В

России если звучит слово "Pub" - это сразу ассоциируется с традиционной культурой Англии или Ирландии как воплощения чего-то старого и красивого.

На сегодняшний день пабы в России вполне конкурентоспособны даже с очень дорогими ресторанами, что позволяет им постепенно продвигаться вглубь страны, все дальше и дальше от столиц. Уже накоплен некоторый опыт.

Специалисты отмечают три очевидных факта:

– наблюдается все большее приобщение к этой культуре и стремительно растёт количество пабов в России. Эта тенденция наметилась 15 лет назад;

– сохраняется очень высокий потенциал и, как следствие этого, на сегодняшний день слабо выражена конкуренция. В основном большое количество пабов пока сосредоточены лишь в крупных городах, что тоже является следствием "национальных особенностей, в том числе - низкого, по сравнению с европейским, уровня жизни в глубинках;

– менталитет населения меняется и культура времяпровождения также имеет тенденцию к совершенствованию. Пабы появляются в небольших городах и завоёвывают популярность.

Таким примером и является «Hamiltons Pub» в Белгороде.

Несмотря на то, что Hamiltons Pub успел уже закрепиться на рынке и пользуется большим спросом, он также нуждается в нововведениях для совершенствования своей деятельности по улучшению сервиса для клиентов.

Чтобы внедрить новые услуги, необходимо изучить спрос.

Анализ спроса на нововведения имеет огромное значение, поскольку от его результатов зависит точность разработки производственной программы предприятия, стратегия и объем реализации его продукции и, следовательно, финансовые результаты его деятельности.

Анализ спроса на нововведения проводился в следующих направлениях:

- анализ потребности в выпускаемом или реализуемом новшестве (продукте или услуге);
- анализ спроса на нововведение и связанные с ним услуги, а также влияние на них различных факторов;
- анализ влияния спроса на результаты деятельности предприятия;
- определение максимального объема сбыта и обоснование плана сбыта с учетом проведенного анализа и производственных возможностей фирмы.

Предварительный анализ спроса на новую продукцию - один из наиболее важных, поскольку на его базе разрабатывается производственная программа и строится стратегия продвижения на рынке новой продукции.

Предварительный анализ проводится на базе данных, получаемых с помощью специальных обследований, проводимых в сфере потребления инноваций, когда продукция находится в стадии подготовки опытного образца, запуска в производство или на этапе выведения ее на рынок.

Спрос, отражает объем продукции, который потребитель хочет приобрести по некоторой из возможных цен в течение определенного времени на конкретном рынке. Из этого определения видны основные показатели, по которым компания может судить о спросе на ее продукцию или услуги. Анализ оценивания спроса исчисляется по следующим показателям:

- количество потенциальных покупателей для данного вида продукции;
- объем спроса;
- время реализации (предложения для реализации) продукции на рынке;
- цена предлагаемой продукции;
- чувствительность спроса к цене;
- среднее число посетителей;

Все эти факторы мы старались учесть при разработке новых услуг в «Hamiltons Pub».

Нововведение, которое, мы предлагаем – это открытие нового подразделения в пабе, а именно, внедрение дополнительного небольшого зала для эксклюзивного обслуживания клиентов.

Планируется открыть новый дополнительный зал в заведении для гостей, где они могут отдыхать отдельно от основного зала с большим комфортом.

Эта услуга будет рассчитана на хорошо обеспеченных людей, которые готовы платить за комфорт, индивидуальный подход к клиентам и повышенный сервис. За восемь лет с момента открытия «Hamiltons Pub» уже смог завоевать признание своих посетителей и превратился из просто паба в место, где каждый человек может почувствовать тепло и уют ирландской семьи, и, что самое важное, стать частью этой семьи.

Это нововведение позволит не только внедрить новые предложения и получить прибыль, но и поможет посетителям оказаться в атмосфере общения ирландско - английской интеллигенции, которая дышит роскошью и уютом.

Чтобы понять востребована ли эта услуга, есть ли на нее спрос у посетителей, был проведен социологический опрос данные которого представлены в таблице 2.2.1, в ходе которого было опрошено 200 человек, постоянных посетителей этого заведения.

Главной задачей исследования было выяснить наличие спроса на это нововведение.

Таблица 2.2.1 – Показатели спроса на новую услугу

№	Вопрос	да	нет	Количество ответивших
1	Хотели бы что-то изменить в заведении?	Да		153
		нет		47
2	Хотели бы вы, чтобы в заведении был отдельный зал, где можно устроиться с друзьями отдельно от всех с дополнительным комфортом?	Да		167
		Нет		33

Продолжение Таблицы 2.2.1

3	Бронировали вы бы этот зал со своими друзьями ?	Да	188
		Нет	12
4	Готовы ли вы переплачивать за дополнительный комфорт?	Да	130
		Нет	70
5	Бронировали бы вы это помещение хотя бы раз в 2 недели ?	Да	117
		нет	26
		Возможно	57

Результаты опроса отражены и в диаграмме расположенной ниже 2.2.2

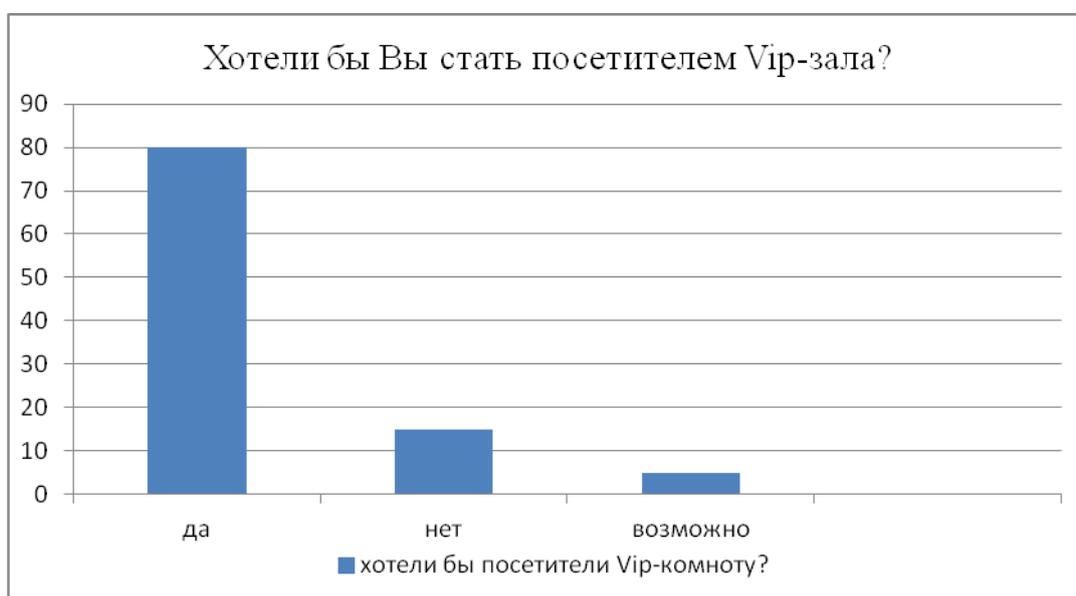


Рисунок 2.2.1 – Результаты опроса посетителей по востребованности новой услуги

В соответствии с данными, полученными в ходе социологического опроса посетителей, можно сделать вывод: внедрение новой услуги представляет большой интерес и, что самое главное, вызывает большой спрос у отдельных групп посетителей. Так, 80% опрошенных хотели бы, чтобы она появилась, а также хотели бы посетить этот зал и готовы его бронировать хотя бы два раза в месяц. Это очень хороший показатель, который свидетельствует о повышенном спросе.

Такой спрос возникает, когда величина спроса больше величины предложения. Это весьма благоприятная ситуация для внедрения предлагаемой услуги.

Так как этот зал будет рассчитан на VIP-клиентов, рассмотрим особенности этой группы клиентов.

VIP-клиенты – это (в переводе с английского — «очень важная персона», «начальство», «высокопоставленное лицо», «большая шишка») — человек, имеющий персональные привилегии, льготы из-за своего высокого статуса, популярности или капитала [<https://ru.wikipedia.org/wiki/VIP>].

VIP-клиенты:

- Гарантируют регулярное получение определенного процента прибыли.
- Создают положительный имидж компании на рынке.
- Защищают компанию от неблагоприятных обстоятельств.
- VIP-клиент имеет завышенные ожидания в сервисе и обслуживании.
- VIP-клиент является более интересным для конкурентов, важно обеспечить его невосприимчивость к чужим предложениям.
- Удержание одного VIP-клиента по цене сопоставимо с привлечением пяти новых.
- Действующая система удержания VIP-клиентов создает устойчивый иммунитет компании к внешним изменениям.

Эти клиенты очень важны для предприятия и поэтому привлечение и удержание таких клиентов ценится не только организацией, но и влияет на имидж ее самой.

Были проведены предварительные расчеты, которые показали, что предлагаемый проект может достичь своей цели развития предприятия путем внедрения нового подразделения в виде отдельного зала с обслуживанием повышенного класса. При хорошей маркетинговой стратегии это нововведение позволит значительно увеличить объем продаж предприятия.

2.3 Бизнес-план для новой услуги

Описание новой услуги:

Местонахождение: Vip-зал будет располагаться на втором этаже ирландского паба «Hamiltons Pub», г. Белгород, ул. Мичурина, д.79.

Дизайн: для открытия дополнительной комнаты, мы берем свободное пустующее помещение ирландского паба. Это помещение не нуждается в ремонте, нужна только отделка. Зал будет выполнен в стиле викторианской эпохи с дубовыми панелями, витражами. В центре будет находиться большой дубовый стол, рассчитанный на 12-15 человек. На нем будут расположены 2 прибора для вызова официанта.

Стол будут окружать кожаные высокие стулья на деревянных ножках. В одном из углов комнаты расположим диван из красной кожи и возле него будут стоять маленькие столики для пива и закусок. На столе также будет расположено устройство для вызова официанта. Диван будет рассчитан на 6 человек, где можно будет комфортно посидеть, насладиться идеальным пивом и общением с друзьями.

Напротив дивана в центре будет находиться большой телевизор диагональю 34 – 37. На левой стене будет расположено чучело головы оленя, а над это головой будут висеть витражные часы начала XX века. Также на этой стене и на правой будут сделаны витражи самых известных и знаменитых вискокурен, пабов и пивоварен Ирландии. На полу будет постелен мягкий ковер. Для оформления и оборудования зала нам понадобятся следующие материалы (табл. 2.3.1).

Таблица 2.3.1 Необходимое оборудование для помещения

№	Необходимое оборудование	Количество
1	Помещение	1
2	Дубовый стол	1
3	Стулья	15

Продолжение Таблицы 2.3.1

4	Красный кожаный диван	1
5	Столики	2
6	Телевизор	1
7	Витраж	6
8	Дубовые панели	60
9	Люстра	1
10	Голова оленя	1
11	Часы	1
12	Колонки	4
13	Шарфы	20
14	Половик	1
15	Кнопки вызова	3
16	Дверь	1
17	Розетки	3
18	Светильники	4
19	Плинтуса	7
20	Краска	3
21	Пожарная сигнализация	2
22	Шкафы	2

Целевая аудитория:

Целевая аудитория - хорошо обеспеченные посетители, готовые платить за дополнительный комфорт и обслуживание «VIP-клиенты».

Персонал. Так как зал будет рассчитана на VIP-гостей, где должно быть соответствующее обслуживание, необходимо подготовить специальный персонал. Понадобятся специально обученные официанты, с четко поставленной речью, с хорошим знанием ассортимента, знанием культуры паба. Часть уже имеющегося персонала будет направлена на повышение квалификации в Москву. Сотрудники должны разбираться в правилах современного сервиса, обслуживании VIP-клиентов, иностранных туристов. Таким образом, штат организации планируется увеличить на 3 человек. При этом, соответственно, увеличатся затраты организации на оплату труда. В

таблице 2.3.1 приведен расчет дополнительных затрат на оплату труда новых работников. Требования к персоналу представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Требования к персоналу

Должность	Требования	Заработная плата
официант	Опыт работы не менее 1 года в ресторанном сервисе. Обязательное повышение квалификации.	25 000 рублей/месяц
Старший официант	Опыт работы не мене 2 лет в ресторанном сервисе. Обязательный опыт работы с VIP-клиентами.	30 000 руб/месяц

Для полноценного обслуживания комнаты необходимо 3 официанта. Каждый официант будет направлен на специальные курсы в Москву. В стоимость обучения трех официантов входит:

- Поездка и проживание 7 дней – 15 000 рублей
- Стоимость обучения - 37 500 рублей

В итоге получается сумма всех затрат: 52 500 рублей.

Так как VIP- клиенты, являются особыми гостями и для них кроме обычного меню, будут разработаны особенные блюда.

Разработанное меню представлено ниже в таблице 2.3.2 :

Таблица 2.3.2 - Предлагаемое дополнительное меню

Название	Ингредиенты	Количество	Граммы	Стоимость	Себестоимость
1.Генеральский паек	-свиная рулька	1	1700	6000	3000
	-цыпленок табака	2			
	-свинина от Шульца	5			
	-говяжий бифштекс	3			
	-свиные сосиски	3			
	-картофель				
	-соус	4			
2.Чикин блюз микс	-куриные наггетсы	13	1300	2500	700
	-луковые кольца	15			
	-куриные крылышки	12			
	-мини-бургер	3			
	-куриные гузоны	10			
	-картофель фри				
	-соус	4			

Продолжение таблицы 2.3.2

3.Четыре стороны медали	-баварские сосиски в соусе чили	4	2500	7000	3500
	-говяжий мини-стейк с грибами	3			
	кальмар в кляре	8			
	креветки в кляре	8			
	-куриная грудка на гриле	2			
	-крылья баффало	8			
	-треска в пивном кляре	10			
	-соус	4			

Данное меню будет отдаваться шеф-поваром заведение.

Конкуренты:

Для того чтобы посетители узнали о новом меню которое действует только в этом зале, а также о нем самом будет проведена рекламная деятельность. В качестве рекламных услуг будут использованы печатные СМИ, наружная реклама, официальный сайт и страничка в контакте и инстаграмме, а также брошюры на столах в самом заведении.

Чтобы лучше оценить ситуацию, был проведен анализ внешней и внутренней среды, а также главных конкурентов.

Изучение основных конкурентов представлены в таблицах ниже.

В качестве конкурентов рассматриваются организации и фирмы, оказывающие аналогичные услуги. Основными конкурентами являются: Паб «Декабрист», Пивной-ресторан «Два лося», Ресторан-пивоварня «ICEBEERG». Информация по конкурентам показаны в таблице

Таблица 2.3.3 - Анализ конкурентов паба «Hamiltons Pub»

Название	Сильная сторона	Слабая сторона	Средний чек
Декабрист	-Высокое качество продукции -Большой предлагаемый ассортимент -Узнаваемый бренд	-Слабая рекламная кампания -Небольшое разнообразие кухни -Низкий уровень организационной культуры	900

Продолжение Таблицы 2.3.3

Два лося	-Большой ассортимент -Удобное расположение -Небольшой средний чек	-Качество продукции -Слабая рекламная компания -Неквалифицированный персонал	800
Icebeerg	-Качество продукции -Пиво собственного производства -Известный бренд	-Недостаточно хорошее качество пива, по сравнению с конкурентами -Отсутствие развлекательной программы	900

Проанализировав показатели основных конкурентов, мы увидели их сильные и слабые стороны. На основе этого анализа можно сделать вывод: большое число конкурентов имеет большой ассортимент предлагаемой продукции, но качество у него страдает по разным позициям: где-то уступает качество кухни, где-то плохое качество предлагаемого ассортимента алкогольной продукции, что ведет к ухудшению имиджа заведения и тем самым уменьшению прибыли организации.

Также видно, что у всех конкурентов плохо развита рекламная деятельность. Некоторые заведения работают лишь посредством так называемого «сарафанного радио», надеясь на то, что у них и так уже устоявшийся бренд и для этого больше ничего предпринимать не нужно. Тем самым, они теряют потенциальных клиентов и возможную прибыль.

Основной целью ООО «Hamiltions Pub» является получение большой прибыли и сохранение качества предлагаемой продукции. Одной из возможных перспектив дальнейшего развития ООО «Hamiltions Pub» является открытие дополнительного зала, что позволит увеличить количество посетителей. Что сравнить Hamiltions Pub со своими конкурентами был проведен SWOT-анализ.

SWOT-анализ внешней и внутренней среды организации представленный в таблице 2.3.4

Таблица 2.3.4 SWOT - анализ деятельности организации ООО «Hamiltons Pub»

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Высокое качество продукции -Большой ассортимент -Развлекательная деятельность -Узнаваемый бренд 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Конкуренция -Неудачное месторасположение -Недостаточно развитая рекламная деятельность -Недостаточно квалифицированный персонал
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Расширение, создание франшизы -Расширение предлагаемых услуг -Увеличение доходов потенциальных клиентов 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Появление новых клиентов -Появление законодательных барьеров -Платежеспособность клиентов -Увеличение цен продукции поставщиков

Проанализировав деятельность Hamiltons Pub с помощью SWOT-анализа, можно сделать следующий вывод: «Hamiltons Pub», обладает высоким качеством предлагаемой продукции, импортированного пива и сидра и большим разнообразием и высоким качеством кухни. Паб занимает достаточно прочное положение на рынке предлагаемых услуг и имеет узнаваемый бренд, что позволяет иметь своих постоянных посетителей, отношение которых к нашему заведению на данный момент положительное (что можно подтвердить ростом прибыли за последние 3 года таблица 2.1.3.).

Hamiltons Pub, предоставляет населению услуги общественного питания, блюда приготовлены поварами которые обучались этому мастерству в Ирландии и Англии, чем обеспечивается национальный колорит и дух приготовленной пищи. Виды продукции представлены ниже:

Средняя цена по категориям:

- Холодные закуски – 375,1 руб.
- Супы – 234,2 руб.
- Горячие закуски – 435,6 руб.
- Горячие блюда – 546,7 руб.
- Напитки – 296.4

Стоимость среднего чека на посетителя 1 888.6 рублей.

На рынке довольно напряжённая ситуация, когда конкуренция всё время возрастает и завоёванные позиции легко потерять. Например, несвоевременная поставка продукции от поставщиков, появление большего брака в продукции, несоответствие конечного результата ожидаемому – все это и много другое значительно влияет на репутацию заведения.

Поэтому, «Hamiltons Pub» учитывает все разумные предпочтения клиентов. Надо сказать, что их достаточно много на сегодняшний день. И для того, чтобы не проиграть конкурентам, нужно всегда быть хотя бы на шаг впереди. Именно поэтому внедряемый проект позволит пабу сохранить имеющихся клиентов и привлечь внимание новых.

Основными способами привлечения посетителей в новый зал, в целях продвижения его товаров на рынке будут являться:

- рекламная кампания в средствах массовой информации (радио, в газетах), а также в социальных сетях;
- рассылка рекламных сообщений потенциальным покупателям через почтовые ящики и смс;
- установка рекламных щитов;
- печать рекламных брошюр
- размещение рекламных объявлений

План рекламной компании будет состоять из следующих задач:

– Информирование потенциальных потребителей о существовании услуги

– Привлечение клиентов конкурентов к пользованию услугой

Задачи:

– Обеспечить адресное воздействие на потенциальных пользователей услуги

– Обеспечить рекламное воздействие, направленное на информирование и привлечение потенциальных потребителей услуги

– Обеспечить рекламу в СМИ, которые используют конкурирующие фирмы.

Проводимые мероприятия и смета расходов рекламной компании показаны в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5 -Мероприятия и смета расходов рекламной компании

№	Мероприятия	Срок (месяц)	Периодичность	Сумма (руб)
1	Провести адресную рассылку коммерческих предложений.	-	-	1 000
2	Печать рекламных брошюр	1	-	10 000
3	Разместить рекламный щит на здании	12	-	5 000
4	размещение рекламных объявлений	2	Каждые две недели	14 000
5	Разместить информацию в социальных сетях	2	Каждый понедельник	20 000
6	Реклама на радио	4	Каждый квартал	40 000

Итого расходов на проведение рекламной кампании составляет: 90 000 рублей за 1 год.

2.4 Бизнес-план внедрения новой услуги и обоснование его эффективности

Предприятие обладает полной суммой собственного капитала, поэтому денежные средства могут быть сразу направлены на реализацию инвестиционного проекта.

Для открытия дополнительного помещения нужно приобрести:

- мебель;
- произвести ремонт помещения, направленный на улучшение интерьера, в соответствии с разработанным дизайн-проектом, отражающим концептуальную идею заведения.

Вначале рассчитаем затраты на материалы и оборудование, что отражено в табл.2.4.1.

Таблица 2.4.1- Материалы и оборудование

Наименование материала, оборудования	Стоимость, руб.
Строительные материалы	55 00
Облицовочные материалы	22 000
Напольное покрытие	123 000
Лакокрасочные материалы	7 800
Система освещения	28 500
Электротехнические коммуникации	41 300
Система противопожарной безопасности	28 700
Всего	206 200

Стоимость материалов и оборудования необходимого для ремонта помещения обойдется организации в: 206 200 рублей.

Таблица 2.4.2- Стоимость затрат на ремонт помещения, руб.

Наименование	Стоимость, тыс. руб.
Разработка идеи дизайна	150 000
Расходные материалы	145 000
Оплата рабочим	160 000
Итого:	455 000

Общие затраты на создание дизайна зала, расходные материалы и зарплаты рабочим составит: 455 000 рублей.

Таблица 2.4.3 - Затраты на разработку и создание интерьера нового зала

Необходимое оборудование	Стоимость тыс. руб.
Помещение	0
Дубовый стол	77 800
Стулья	225 000
Красный кожаный диван	150 000
Столики	23 700
Телевизор	110 000
Витраж	175 000
Дубовые панели	37 900
Люстра	8 000
Голова оленя	66 000
Часы	15 000

Колонки	5 000
---------	-------

Продолжение Таблицы 2.4.3

Шарфы	5 000
Половик	35 000
Кнопки вызова	2 30
Дверь	32 000
Розетки	1 500
Светильники	3 300
Плинтуса	2 400
Шкафы	12 800
Кондиционер	34 600
Итого	1 006 300

Стоимость всей мебели, приобретаемой организацией, составит 1 006 300 рублей.

Далее в таблице 2.4.4. представлены общие затраты на реализацию проекта:

Таблица 2.4.4 Общие стоимость затраты на реализацию проекта

Наименование	Сумма, руб.
Рекламный бюджет	90 000
Материалы и оборудование	206 200
Ремонт помещения	455 000
Интерьер	1006 300
Обучение персонала	52 500
Итого:	1 810 000

В итоге затраты на внедрение новой услуги будут составлять: 1 810 000 рублей.

После внедрения проекта в процесс производства, планируется, что этот зал будет обслуживать в день по две компании, со средним чеком всей компании - 18 450. А в день он будет приносить - 36 900 рублей.

По этим расчетом можно рассчитать, сколько прибыли зал принесет в месяц и за 1 год.

Чтобы рассчитать выручку в месяц, берется 21.5 дней в месяце, так как предполагается, что не все дни будут прибыльными:

$$Pr = 37\,450 * 21.5 = 805\,175 \text{ рублей, зал будете приносить в месяц.}$$

Таблица 2.4.6 - Показатели эффективности хозяйственной деятельности паба «Hamiltons Pub»

Наименование показателя	2017	2018	Изменение	
			Отклонение(+/-)	Динамика(%)
выручка, руб	9 662 594,24	12 056 173,76	2 393 579,52	124,48
Себестоимость, руб	5 235 714,94	6 998 562,68	1 762 848,74	133,66
Чистая прибыль, руб	4 426 617,30	5 157 941,08	630 993,76	114,56

Рассчитаем срок окупаемости проекта, который показывает период, через который вернутся вложенные средства. Срок окупаемости:

$$T = K : П, \text{ где } П - \text{ годовая прибыль, } K - \text{ капитальные вложения.}$$

$$T = 1\,810\,000 : 9\,662\,594,24 = 0,2 * 12 = 2,4$$

По предварительным подсчетам проект окупиться примерно за 2,4 месяцев, что показывает на экономическую эффективность данного проекта.

Заключение

В данной работе было проведено исследование деятельности по выведению новых услуг на предприятии ООО «Hamiltons Pub», которое на сегодняшний день является одним из лидеров в пабном бизнесе в городе Белгороде. Подводя итог работы можно подчеркнуть тот факт, что тема работы настолько многогранна и интересна, что осветить все аспекты в одной работе невозможно. Современный подход к управлению предприятиями питания связан с ориентацией производства на потребителей и конкурентов. Это предполагает гибкое приспособление к изменениям рыночной конъюнктуры. Отсюда можно сделать вывод, что исследование данной темы может продолжаться столько, сколько будут развиваться рыночные отношения.

Рассмотрев цели и сущность услуги, а также различные аспекты практики ее разработки, можно сделать вывод, что внедряемая услуга является неотъемлемой частью деятельности предприятия, одним из важнейших ее элементов, разрабатываемых на предприятии, эффективное и правильное ее внедрение помогает предприятию определять перспективы роста своего дела.

Таким образом, процесс разработки новой услуги очень важный этап. От него зависит не только его финансовая составляющая вложенных средств, но и качественная и эффективная работа организации.

Но главная проблема при разработке новых товаров (услуг) состоит в том, что по мере движения товара по кривой жизненного цикла внимание менеджеров все больше смещается с нужд потребителей на нужды самой компании. Чтобы это предотвратить, нужно составить бизнес-план внедряемой услуги.

Бизнес-план – это экономически обоснованный аналитический документ, показывающий реальность планируемого дела (проекта). С другой стороны, бизнес-план выступает как средство действенной рекламы для будущих инвесторов, партнёров. Поэтому он должен быть написан деловым языком, понятным финансистам, банкирам, партнёрам по бизнесу. Количественная информация, характеризующая разделы бизнес-плана должна быть чёткой, ёмкой, но в тоже время относительно краткой.

Ключевыми моментами при составлении бизнес-плана являются обоснование возможности, необходимости и объема выпуска продукции предприятия или предоставляемых услуг; определение конкурентоспособности продукта на рынках и рыночного сегмента для него; оценка критериев эффективности работы предприятия; обоснование достаточности капитала фирмы и выявление возможных источников финансирования. В связи с этим бизнес-план разрабатывается на перспективу.

Проанализировав организационно – экономическую характеристика деятельности предприятия ООО «Hamiltons Pub» является крупнейшей организацией по поставке и продажи импортной продукции в Белгородской области и в городе Белгород. Она удовлетворяет значительную часть потребностей внутреннего рынка.

Основной целью ООО «Hamilton Pub» является получение прибыли. Стратегическая цель – наращивание объемов производства и реализации разнообразной продукции. Объемы продаж будут зависеть не только от качества продукции, но и от наличия конкурентов.

В результате сравнительного анализа технико-экономических показателей видно, что динамика объема продукции стабильна.

Объем реализованной продукции ООО «Hamiltons Pub» в 2015 году увеличился на 7 085 875 рублей по сравнению с 2013 годом. Общий рост за 2 года составил 116,4 %.

Среднегодовая стоимость увеличилась за два года. Так, значение показателя составило в 2015 году 37 111 136 рублей или 120,8%. Этому поспособствовало введение основных фондов в эксплуатацию, а именно зданий на сумму 56 833 (был произведен капитальный ремонт), приобретено оборудование на сумму 344 373, а также транспортные средства на сумму 482 913 рублей.

Важным показателем деятельности любого предприятия является производительность труда 1 работника. Данный показатель в 2015 году составил 1 487 323 рублей, что на 362 802 рублей больше, чем в 2013.

Численность персонала увеличилась в 2015 году по сравнению с 2013 на 6 человек, однако по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 4 человека.

К итоговым показателям деятельности предприятия относятся прибыль и рентабельность. Прибыль от реализованной продукции зависит от величины себестоимости продукции. Так, себестоимость реализованной продукции увеличилась в 2015 году по отношению к 2013 году на 3 756 385 рублей, что в процентах составляет 119,0. Это связано с увеличением объема реализованной продукции. Прибыль от реализованной продукции увеличилась в 2015 году по отношению к 2013 году на 2 858 862 рублей, а по отношению к 2014 году повысилась на 2 612 806 рублей.

Рентабельность реализованной продукции составила в 2015 году 58,4%, то есть на 6,4% ниже, чем в 2013 году и на 8.6% выше значения за 2014 год. Однако необходимо отметить, что для производственного предприятия это очень низкий уровень рентабельности.

Динамика в показателях деятельности предприятия отмечается в положительную сторону, оно зарекомендовало себя как устойчиво развивающееся и занимает стабильную позицию на рынке.

Несмотря на то, что Hamiltons Pub успел уже закрепиться на рынке и пользуется большим спросом, он также нуждается в нововведениях для совершенствования своей деятельности по улучшению сервиса для клиентов.

Нововведение, которое, мы предлагаем – это открытие нового подразделения в пабе, а именно, внедрение дополнительного небольшого зала для эксклюзивного обслуживания клиентов.

Планируется открыть новый дополнительный зал в заведении для гостей, где они могут отдыхать отдельно от основного зала с большим комфортом.

В соответствии с данными, полученными в ходе социологического опроса посетителей, был сделан вывод: внедрение новой услуги представляет большой интерес и, что самое главное, вызывает большой спрос у отдельных групп посетителей. Так, 80% опрошенных хотели бы, чтобы она появилась, а также хотели бы посетить этот зал и готовы его бронировать хотя бы два раза в месяц. Это очень хороший показатель, который свидетельствует о повышенном спросе.

Эта услуга будет рассчитана на хорошо обеспеченных людей, которые готовы платить за комфорт, индивидуальный подход к клиентам и повышенный сервис.

В соответствии с данными, полученными в ходе социологического опроса посетителей, был сделан вывод: внедрение новой услуги представляет большой интерес и, что самое главное, вызывает большой спрос у отдельных групп посетителей. Так, 80% опрошенных хотели бы, чтобы она появилась, а также хотели бы посетить этот зал и готовы его бронировать хотя бы два раза в месяц. Это очень хороший показатель, который свидетельствует о повышенном спросе.

Проанализировав деятельность Hamiltons Pub с помощью SWOT-анализа, так же можно сделать вывод, что: «Hamiltons Pub», обладает высоким качеством предлагаемой продукции, импортированного пива и сидра и большим разнообразием и высоким качеством кухни. Паб занимает достаточно прочное положение на рынке предлагаемых услуг и имеет узнаваемый бренд, что позволяет иметь своих постоянных посетителей,

отношение которых к нашему заведению на данный момент положительное (что можно подтвердить ростом прибыли за последние 3 года таблица 2.1.3.), что позволяет дать ему возможность уже сейчас иметь определенно важных клиентов.

В итоге затраты на внедрение новой услуги будут составлять: 1 810 000 рублей.

После внедрения проекта в процесс производства, планируется, что этот зал будет обслуживать в день по две компании, со средним чеком всей компании - 18 450. А в день он будет приносить - 36 900 рублей.

Выручка зала в месяц составит : $Pr = 37\,450 * 21.5 = 805\,175$ рублей.

Так же срок окупаемости дополнительного внедряемого зала составит 5 месяцев, что показывает на экономическую обоснованность данного проекта. А закончить хотелось бы тем, то что из этой идеи создания нового подразделения постепенно можно перестроить паб на функционирование в режиме паб – клуба с живой музыкой, программами, мероприятиями и т.п.

Цель которого является – повышение культуры времяпровождения молодёжи и организация общения по интересам в зависимости от музыкальных и спортивных предпочтений, а может только музыкальных, что и будет изюминкой.

Список литературы

1. **Гражданский кодекс Р Ф.** Часть первая от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 23.05.2016)ГК РФ Статья 87. // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.
2. **Алексеев И. С.** Внешнеэкономическая деятельность / И. С. Алексеев. - М.: "Дашков и К", 2010. - 304 с.
3. **Алиев И. И.** Экономика труда: учебник для бакалавров / И. И. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - М.: Юрайт, 2013. - 671 с.
4. **Арустамов Э.А.** Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие; рекомендовано УМО по образованию в области природообустройства и водопользования / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. - 3-е изд., испр. и доп. - [б. м.], 2010. - 336 с.
5. **Ахинов Г. А.** Экономика общественного сектора: учебник / Г. А. Ахинов, И. Н. Мысляева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 331 с.
6. **Баженов Ю. К.** Менеджмент организации: методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ: / Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. - М.: "Дашков и К", 2008. - 168 с.
7. **Балдин К. В.** Антикризисное управление: макро - и микроуровень: учебное пособие / К. в. Балдин, И. И. Передеряев, А. В. Рукоусев. - 4-е изд., испр. - М.: "Дашков и К", 2010. - 268 с.
8. **Балдин К. В.** Инвестиции в инновации: учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. - 2-е изд. - М.: "Дашков и К", 2010. - 238 с.
9. **Барулин С. В.** Налоговый менеджмент: учеб. пособие / С. В. Барулин, Е. А. Ермакова, В. В. Степаненко. - М.: Омега-Л, 2009. - 269 с.
10. **Бовин А. А.** Управление инновациями в организациях: учеб.

пособие / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. - 3-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 415 с.

11. **Боргоякова Н.В.** Экономическая оценка инвестиций: метод. указания / Н. В. Боргоякова. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т; ХТИ - филиал СФУ, 2010. - 20 с.

12. **Бороздина Г. В.** Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова. - М.: Юрайт, 2013. - 463 с.

13. **Бусов В. И.** Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков. - М.: Юрайт, 2013. - 430 с.

14. **Валигурский Д. И.** Организация предпринимательской деятельности: учебник / Д. И. Валигурский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: "Дашков и К", 2010. - 520 с.

15. **Василенко И. А.** Государственное и муниципальное управление: учебник для бакалавров / И. А. Василенко. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 495 с.

16. **Галанов В. А.** Рынок ценных бумаг: учебник; допущено МО РФ / В. А. Галанов. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 378 с.

17. **Гапоненко А. Л.** Стратегическое управление: учебник; допущено МО РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2010. - 464 с.

18. **Глухов В. В.** Производственный менеджмент. Анатомия резервов. Lean production / В. В. Глухов, Е. С. Балашова. - СПб.: Лань, 2008. - 352 с.

19. **Горемыкин В.А.** Экономика недвижимости: учебник; рекомендовано МО РФ / В. А. Горемыкин. - 6-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2011. - 883 с.

20. **Григорьева Т. И.** Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров / Т. И. Григорьева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 462 с.

21. **Дрогобыцкий И. Н.** Системный анализ в экономике: учебник; рекомендовано УМО "Профессиональный учебник" для студентов вузов / И. Н. Дрогобыцкий. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 423 с.
22. **Ермасов С. В.** Страхование: учебник для бакалавров; рекомендовано УМО по образованию в области финансов / С. В. Ермасов, Н. Б. Ермасова. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 748 с.
23. **Ефименко И. Б.** Экономика отрасли (строительство): учеб. пособие; допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента / И. Б. Ефименко, В. В. Куликов. - М.: Вузовский учебник, 2013. - 359 с.
24. **Ефимова М. Р.** Практикум по общей теории статистики: учеб. пособие для бакалавров; рекомендовано УМО вузов России по образованию в области менеджмента / М. Р. Ефимова, Е. В. Петрова, О. И. Ганченко. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 364 с.
25. **Ефимова О. В.** Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: / О. В. Ефимова . - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2010. - 350 с.
26. **Иванов И. Н.** Организация производства на промышленных предприятиях / И. Н. Иванов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
27. **Инькова Н. А.** Современные интернет - технологии в коммерческой деятельности: / Н. А. Инькова. - М.: Омега-Л, 2010. - 188 с.
28. **Карпов Э. А.** Организация производства и менеджмент / Э. А. Карпов. - Старый Оскол: ТНТ, 2011. - 768 с.
29. **Котлера Ф.** Основы маркетинга / Ф. Котлер , Г. Армстронг , Д. Сондерс – М.: Издательский дом «Вильяме». 2008. – 421с.
30. **Маслова Т.Д.** Маркетинг / Т.Д. Маслова – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.
31. **Медведева Е.В.** Рекламная коммуникация / Е.В. Медведева. – М.: Едиториал УРСС, 2013. – 280 с.

32. **Мильнер Б.З.** Теория организации/ Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 558 с.
33. **Минько Э.В.** Маркетинг / Э. В. Минько, Н. В. Карпова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 415 с.
34. **Миронова Н.В.** Маркетинг различных типов услуг / Н.В. Миронова // Маркетинг в России и за рубежом, 2015. – № 4.- С.58-62.
35. **Морозова Н.С.** Этапы планирования рекламной кампании / Н.С. Морозова // Социально-гуманитарные знания. – 2011. –№ 6 – С. 34-39
36. **Николаева М.А.** Маркетинг товаров и услуг - М.: Деловая литература, 2013. – 326 с.
37. **Ноздрева Р.Б.** Маркетинг / Р.Б. Ноздрева. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 232 с.
38. **Ноздрева Р.Б.** Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко – М.: Финансы и статистика, 2010. – 345 с.
39. **Океанова З. К.** Маркетинг/ З. К. Океанова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 424 с.
40. **Панкрухин А.П.** Маркетинг/ А. П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2011. – 518с.
41. **Пименов П.А.** Основы рекламы / П.А. Пименов. – М.: Гардарики, 2012. – 399 с.
42. **Полукаров В. Л.** Телевизионная радиовещательная реклама / В.Л. Полукаров. – М.: Полипресс, 2012. – 124 с.
43. **Романов А.А.** Маркетинговые коммуникации / А.А.Романов. – СПб.: Питер, 2014. – 432 с.
44. **Ромат Е.В.** Реклама / Е.В. Ромат. – СПб: Питер, 2007. – 122с.
45. **Синяева И.М.** Маркетинговые коммуникации / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 304 с.

46. **Смирнов В.В.** Реклама на радио /В.В. Смирнов. – СПб.: Питер, 2012. – 131.
47. **Соловьев Б.А.** Маркетинг / Б. А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 340с.
48. **Статкевич Е.А.** Речевые стратегии и тактики современной радиорекламы/ Е.А. Статкевич // Омский научный вестник. – 2011. – № 95. – С. 212-215.
49. **Сулягин Ю.А.** Реклама / Ю.А. Сулягин, В.В. Петров – М.: Инфра-М, 2012. – 52 с.
50. **Ученова В.** Реклама: палитра жанров /В. Ученова. – М.: Инфра-М, 2012. – 150с.
51. **Федорова Е.А.** Финансовый менеджмент / Е.А. Федорова, В.В. Левина, Н.В. Ушакова, Т.А. Федорова. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2013. – 347с.
52. **Федорова Т.А.** Оценка недвижимости / Т.А. Федорова. - Тула: Изд-во ТулГУ, 2011. - 84 с.
53. **Фоксол Г.** Психология потребителя в маркетинге / Г. Фоксол, Р. Голдсмит, С. Браун – СПб: Питер, 2012. – 352с.