

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
РЕСТОРАНА «IZUMI»**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 05001362
Комоса Надежды Сергеевны

Научный руководитель
д. экон. наук, профессор
Ломовцева О. А.

Белгород 2018

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы разработки программ повышения конкурентоспособности организации	6
1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности организаций.....	6
1.2 Особенности программ повышения конкурентоспособности в организациях сферы ресторанных услуг.....	13
1.3 Методы определения конкурентоспособности организации.....	19
Глава 2 Проблемы и перспективы развития конкурентоспособности ресторана «IZUMI»	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ресторана «IZUMI».....	27
2.2 Анализ состояния и проблемы развития конкурентоспособности организации.....	37
2.3 Предложения по разработке программы повышения конкурентоспособности ресторана и их обоснование...	48
Заключение	57
Список литературы	60
Приложения	66

Введение

Актуальность темы исследования состоит в том, что конечная цель любого предприятия – это победа в конкурентной борьбе, где функционирование и деятельность любой организации невозможно без постоянного контроля и учета деятельности конкурентов. Существование в условиях конкурентной борьбы – обязательное составляющее жизнедеятельности предприятия. Подобное положение способствует выживанию и успешной работе тех организаций, которые способны производить по-настоящему качественные и актуальные на данный момент жизни товары и услуги, которые востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Обеспечение конкурентоспособности – это основная стратегическая задача любого предприятия. В настоящее время организации осваивают новые виды услуг и формы бизнеса, выдвигают на первое место не только своих сотрудников, но и борются за каждого клиента, для того, чтобы выжить в конкурентной борьбе. Изучается рынок и производится сбор необходимой информации, после чего разрабатываются стратегии освоения рынка. Конкурентного преимущества компании достигают благодаря разработкам предложений, которые удовлетворяют запросы потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Но маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но и стратегии конкурентов, разрабатывать планирование долгосрочного выживания, что позволит успевать за изменениями, которые происходят в их окружении.

Каждое предприятие по-своему уникально, и процесс разработки стратегии для каждого предприятия уникален, ведь он зависит от позиции на рынке, динамики развития, потенциала, поведения конкурентов, состояния

экономики в целом, культурной среды, географического расположения и еще многих других факторов.

Грамотные специалисты организации в области менеджмента постоянно контролируют действия и работу конкурентов, что позволяет удовлетворять возникающие запросы потребителей раньше и лучше других.

Для того чтобы в будущем сконцентрировать свои усилия там, где конкуренты слабее, необходимо изначально правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, а также выявить сильные и слабые стороны - это позволит расширить собственные возможности в конкурентной борьбе.

Само понятие – конкурентоспособность – очень сложное и разностороннее. Оно состоит из составляющих деятельность предприятия, такие как товар (услуга) и его основных характеристик: качество, технология производства, актуальность и доступность для конечных потребителей.

Объект исследования – деятельность ресторана «Izumi» и основные параметры его конкурентоспособности.

Предметом исследования являются методы повышения конкурентоспособности предприятия сферы ресторанных услуг.

Цель исследования заключается в теоретическом и прикладном обосновании направлений повышения конкурентоспособности организации сферы ресторанных услуг на примере ресторана «Izumi».

Задачи исследования:

- раскрыть понятие и сущность понятий конкуренции и конкурентоспособности;
- выявить особенности формирования конкурентоспособности предприятий сферы ресторанных услуг;
- дать общую характеристику и проанализировать параметры конкурентоспособности ресторана «Izumi»;
- разработать предложения по программе повышения конкурентоспособности ресторана «Izumi».

Теоретико-методологическую основу исследования составляют работы зарубежных и отечественных ученых по проблемам конкуренции, оценки и повышения конкурентоспособности организаций и их продуктов.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также первичные документы конкретного предприятия - ресторана «Izumi».

Методы исследования. Были использованы методы стратегического анализа, методы оценки и сопоставления параметров конкурентоспособности, методы экономического анализа, группировки, расчета показателей, а также SWOT – анализ.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего развития повышения конкурентоспособности конкретной организации - ресторана «Izumi».

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, а также заключение, список литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические основы разработки программ повышения конкурентоспособности организации

1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности организаций

Конкурентоспособность предприятия представляет собой важнейший критерий его выживания и успешности на рынке в условиях постоянно возрастающих ожиданий и требований со стороны потребителей, особенно с учетом развития процессов глобализации и международных экономических отношений. Анализ конкурентоспособности предприятия позволяет оценить сложившуюся ситуацию, определить его положение на рынке, разработать решения назревших проблем в производстве, менеджменте или сбыте.

Конкуренция относится к числу фундаментальных понятий в теории и практике экономической системы. Изучению механизма конкуренции посвящено большое количество работ зарубежных и отечественных ученых. Основные подходы были разработаны еще в первой половине XX века. Множественность определений конкуренции, в том числе, вызвана применением авторами трех подходов для идентификации данной экономической категории: структурного, функционального и поведенческого.

Слово «конкуренция» (лат. concurrentia) трактуется как столкновение или состязание, соперничество между людьми, хозяйственными субъектами в достижении одной цели на каком-либо поприще. Именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе [27, с. 105].

Структурный подход фокусирует внимание на модели рынка совершенной конкуренции. Конкуренция в данном аспекте означает рыночную ситуацию, при которой множество экономических субъектов,

функционирующих на рынке, не способно оказать существенного влияния на изменение цены товара.

При функциональном подходе конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночной системы. Сущность конкуренции проявляется через реализуемые ею функции. Конкуренция исследуется как механизм, обеспечивающий баланс цен через взаимодействие спроса и предложения; как ускоритель научно-технического прогресса; как инструмент регулирования пропорций общественного производства (табл. 1.1.1).

Таблица 1.1.1 – Структурный и функциональный подход при определении конкуренции [36, с. 256].

Автор	Определение
1	2
Структурный подход	
А. Курно	борьба двух или более фирм, когда каждая предполагает, что объем производства ее конкурентов будет оставаться неизменным
Ф. Найт	взаимодействие множества независимых хозяйственных единиц, действующих в условиях неопределенности
Л. Качалина	сопоставимость в условиях отсутствия монополии
Функциональный подход	
А. Смит	«невидимая рука» рынка, координирующая деятельность его участников
Й. Шумптер	динамический процесс, ведущий к открытию нового товара (технологии), через механизм «созидательного разрушения», очищающего экономику от всего старого, ненужного
Ф. Хайек	процесс, посредством которого передаются и получают знания
А. Шаститко	способ адаптации действующих на рынке субъектов к изменяющимся обстоятельствам
П. Завьялов	сопоставимость хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке

Большое внимание исследованию теории конкуренции уделено в работах отечественных экономистов.

З.К. Океанова определяет конкуренцию как «соперничество нескольких лиц в достижении одной и той же цели. Конкуренты стремятся вытеснить друг друга, захватить в свое исключительное обладание то или

иное хозяйственное благо, и поэтому конкуренция всегда имеет характер борьбы» [28, с. 264].

Она писала, что конкуренция имеет большую выгоду, прежде всего для потребителя, ввиду влияния на понижение цены товаров. Конкуренция приводит к активизации процессов в организации, связанных с поиском путей усовершенствования технологий, расширению сбыта товаров, снижению стоимости производства.

И.П. Зимина определяет конкуренцию, как «процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта» [23, с. 71].

По мнению Г.А. Латфуллина, «конкуренция – это состязание между любыми экономическими, рыночными субъектами, борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли и других выгод» [32, с. 238].

Правовая сущность конкуренции отражена в нормативных правовых актах. В частности, наибольшее значение данного понятия представлено в Федеральном законе от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Согласно ст. 4 Закона, конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается их возможность в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [3].

Рассмотрев описанные подходы к определению понятия конкуренции, можно сделать вывод о том, что каждый из них заключает в себе те или иные аспекты данного понятия. В основном приведенные выше определения не противоречат, а, дополняют друг друга, что не позволяет рассматривать их по отдельности в качестве достаточно цельной характеристики понятия конкуренции.

Но наиболее полно и точно определил исследуемое понятие А.В. Волошин: «конкуренция – это оцененная в данный момент времени реальная и потенциальная способность предприятия без нарушения законодательства и в соответствии с принятой бизнес-этикой: а) адаптироваться к условиям динамично развивающейся внешней среды; б) интегрироваться в единое пространство участников рыночных отношений; в) реализовывать свой совокупный потенциал [14, с. 331].

Различия в подходах экономистов при определении сущности конкуренции находят свое отражение и при рассмотрении категории конкурентоспособности. Осложняет исследование конкурентоспособности предприятия тот факт, что по своей сути конкурентоспособность – понятие относительное: конкурентоспособность зависит от состояния конкретного рынка, временного периода и от уровня развития экономики страны.

Для того, чтобы сформулировать определение конкурентоспособности предприятия, нам необходимо рассмотреть все многообразие подходов к определению данного понятия (табл. 1.1.2).

Таблица 1.1.2 – Трактовки понятия «конкурентоспособность» [10, с. 84]

Автор	Определение
1	2
Азоев Г. Л., Лозовский Л. Ш.	Конкурентоспособность предприятия - это способность фирмы конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей.
Русак Е. С., Сапелкина Е. И.	Конкурентоспособность предприятия - это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие определенные рыночные преимущества выпускаемой продукции.
Сергеев И. В., Веретенникова И. И.	Конкурентоспособность предприятия - способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать имеющиеся ресурсы.
Перцовский Н. И.	Конкурентоспособность предприятия - это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы.

Продолжение табл. 1.1.2

1	2
Калашникова Л. М.	Конкурентоспособность предприятия - понятие комплексное, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента. востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем
Адаева Т. Ю.	Конкурентоспособность - способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а также конкурентоустойчивость предприятия и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции

Многие подходы к определению данного понятия отталкиваются от работ М. Портера, достаточно широко известным в России. Так, позиция М. Портера в отношении определения конкурентоспособности предприятия состоит в том, что конкурентоспособность обуславливается в первую очередь эффективностью и результативностью деятельности предприятия. Из этого следует, что чем эффективнее предприятие использует имеющиеся ресурсы, тем выше его конкурентоспособность.

С позиции маркетинга конкурентоспособность определяется наличием спроса на его продукцию и долей его на рынке: чем последняя больше, тем конкурентоспособнее предприятие. В качестве примера можно привести определение Л.А. Дробышева: «Интегральная конкурентоспособность предприятия по отношению к другим предприятиям – это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю» [19, с. 38].

В данном случае следует понимать, что доля рынка – это скорее один из показателей конкурентоспособности, а не сама конкурентоспособность, при этом средства достижения этого показателя и сущность исследуемого явления остаются за границами определения. В качестве положительного момента подобного подхода можно отметить то, что выявление уровня конкурентоспособности предприятия при таком подходе представляется

относительно простым: для этого достаточно вычислить, какова доля предприятия на том или ином рынке.

В данном подходе широко используются оценочные матрицы (матрицы ADL, GE, BCG). Сущность оценки конкурентоспособности в соответствии с маркетинговым подходом состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат. Матричные методы отличаются своей относительной простотой в использовании и наглядностью получаемых результатов, но при этом возможности практического использования полученных результатов в управлении конкурентоспособностью организации ограничены [15, с. 65].

Согласно А.П. Егоршина, конкурентоспособность складывается из конкурентоспособности производимой продукции конкурентного потенциала предприятия, которые при эффективном управлении способны обеспечить ему конкурентное преимущество перед другими предприятиями [21, с. 94].

В данном подходе чтобы определить конкурентоспособность продукции предприятия используют интегральные показатели конкурентоспособности продукции, которые зависят от отношения параметрического индекса к экономическому индексу. Индексы рассчитываются путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов. Недостатком данной группы методов является ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе организации, так как конкурентоспособность организации принимает вид конкурентоспособности продукции, не затрагивая одновременно с этим другие аспекты финансовой и производственной деятельности.

Комплексно рассматривает конкурентоспособность А.И. Коваленко, который считает, что в основе конкурентоспособности предприятия лежат конкурентоспособность управления, конкурентоспособность продукции, а также эффективное использование потенциала предприятия. Данный подход представляет собой комплексную оценку конкурентоспособности, которая

реализуется на основе определения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности [29, с. 72].

Оценка текущей и потенциальной конкурентоспособности и их соотношение в интегральном показателе конкурентоспособности организации могут быть различны. Так, текущая конкурентоспособность может определяться на основе оценки конкурентоспособности продукции организации, а потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

В таблице 1.3 систематизированы особенности рассмотренных выше подходов к оценке конкурентоспособности организации.

Таблица 1.1.3 – Особенности подходов к оценке конкурентоспособности организации

Подход	Положения, лежащие в основе подхода	Особенности подхода к оценке конкурентоспособности организации
1	2	3
Маркетинговый	Доля рынка	Не всегда разъясняется причина, по которой сложилась данная ситуация, что не позволяет дать объективную оценку по поводу произошедших изменений.
	Удовлетворенность потребителей	Эффективность является обоснованной, но не позволяет учитывать ряд других факторов.
Факторный	Конкурентоспособность продукции	Учет разных аспектов деятельности организации. Для более полной оценки необходимо учесть ряд факторов, которые оказывают существенное влияние на уровень конкурентоспособности организации.
	Темпы экономического роста	
	Эффективность использования ресурсов	
	Конкурентный потенциал и конкурентное преимущество	
Комплексный	Конкретный рынок, конкурентоспособность продукции и конкурентный потенциал организации	Учёт достигнутого уровня конкурентоспособности организации и её возможной динамики в будущем.

Рассмотренные дефиниции позволили сформировать следующее определение: конкурентоспособность – это оцененное внешней средой его превосходство над конкурентами на определенном рынке, обусловленное конкурентоспособным соотношением цены и качества производимых

товаров или оказываемых услуг и работ, долей предприятия на рынке и уровнем потенциала, характеризующего способность успешно конкурировать с другими предприятиями.

Таким образом, в данном параграфе рассмотрены и проанализированы различные подходы к трактовке понятий «конкурентоспособность» и «конкуренция». Приводятся взгляды отечественных и зарубежных исследователей данной области, осуществлены некоторые обобщения и выводы, характеризующие конкурентоспособность с разных сторон.

1.2 Особенности программ повышения конкурентоспособности в организациях сферы ресторанных услуг

Рынок ресторанных услуг в настоящее время является одним из наиболее динамично развивающихся, высокодоходных и рентабельных рынков отечественной сферы услуг. Этими обстоятельствами обуславливается его привлекательность для инвесторов и, как следствие, высочайший уровень конкуренции. По оценкам специалистов, предложение на рынке ресторанных услуг превышает спрос, в связи с этим конкуренция среди ресторанов, борьба за потребителя постоянно усиливаются.

Современная экономика страны определяет конкретные требования к повышению уровня конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса: необходимо оперативное реагирование на изменение хозяйственной ситуации с целью поддержания устойчивого финансового состояния и постоянного совершенствования организации деятельности в соответствии с изменением конъюнктуры рынка [35, с. 197].

Следует отметить, что достижение устойчивой конкурентоспособности предприятия данной сферы обеспечивается, как правило, не за счет преимущества в одном из ее детерминантов, а в силу приоритета в нескольких факторах конкурентоспособности – средний чек, скорость обслуживания, качество питания. Это, с одной стороны, позволяет

нивелировать недостатки прочих детерминантов конкурентоспособности, с другой – снизить зависимость от конъюнктурных колебаний факторов конкурентоспособности.

Следовательно, способность предприятия ресторанного бизнеса конкурировать – это обобщенная характеристика его стабильности, базирующаяся на эффективном использовании его ресурсов, возможности обеспечить потребителей своими продукцией и услугами высокого качества и приемлемой стоимости, способности адаптироваться к изменениям внешней среды в условиях конкурентного рынка [45, с. 142].

Конкуренция в ресторанном бизнесе имеет свои особенности:

- предприятия, как правило, ориентированы на территориально ограниченный рынок; размеры которого зависят от местонахождения предприятия и транспортной доступности его для потребителей;

- часть предприятий, кроме лучших ресторанов, могут конкурировать между собой в общегородском масштабе на сегменте рынка по обслуживанию праздников, деловых встреч, туристов и т. д.;

- общедоступные предприятия (нижний ценовой сегмент), как правило, работают в условиях совершенной конкуренции, для которой характерно: наличие большого количества предприятий общественного питания разных типов, реализующих определенный (специализированный) ассортимент продукции на однородном сегменте рынка, удовлетворяя разнообразные потребности населения в питании;

- возможный выход на рынок при незначительных инвестициях (низком уровне затрат);

- особенный характер конкуренции, связанный с выполнением предприятиями общественного питания функций производства продукции, её реализации и организации потребления. Это требует, с одной стороны, учета возможностей производства определенного объема продукции, а с другой стороны, запросов потребителей, их платежеспособность.

Кроме того, стоит отметить, что предприятия ресторанного бизнеса очень динамично развиваются, постоянно видоизменяясь. На сферу гостеприимства влияет огромное количество специфических факторов: во-первых, услуги оказываются и принимаются одновременно, что ограничивает возможность контролировать их качество; во-вторых, временная неустойчивость спроса делает проблематичным сохранение качества обслуживания в периоды, когда спрос становится повышенным; в-третьих, в момент оказания услуги многое зависит от возможностей потребителя [11, с. 284].

Исходным моментом повышения конкурентоспособности выступает разработка стратегии такого повышения с учетом всех аспектов содействия и противодействия. Далее проводится работа по разъяснению целей и конечных результатов, направленная на преодоление сопротивления изменениям.

Повышение конкурентоспособности представляет собой процесс изменений, и как любой процесс, особенно тот, который вызывает определенные противодействия, он нуждается в управлении и, в частности, стратегическом подходе [30, с. 107].

Программой повышения конкурентоспособности принято считать особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение задания повышения конкурентоспособности предприятия, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов [46, с. 18].

Управление программой повышения конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса – это искусство координации человеческих и материальных ресурсов в течение разработки и реализации программы повышения конкурентоспособности для достижения определенных в программе результатов относительно состава и объема работ, стоимости, времени, качества, целевого уровня

конкурентоспособности и уровня удовлетворения участников программы [17, с. 134].

В основу управления разработкой и реализацией программы повышения конкурентоспособности возлагаются следующие принципы:

- соединение единоначалия руководителя и коллегиальных полномочий представителей групп для общего принятия решений;
- наделение руководителей полномочиями и ответственностью при принятии решений;
- организация единого управления на всех стадиях разработки и реализации программы;
- соблюдение сроков и сбалансированности ресурсов;
- комплексный учет интересов всех привлеченных и заинтересованных сторон, и в первую очередь, – участников программы.

Программа повышения конкурентоспособности в ресторанах должна включать ценовые и неценовые методы борьбы (рис. 1.1.1).

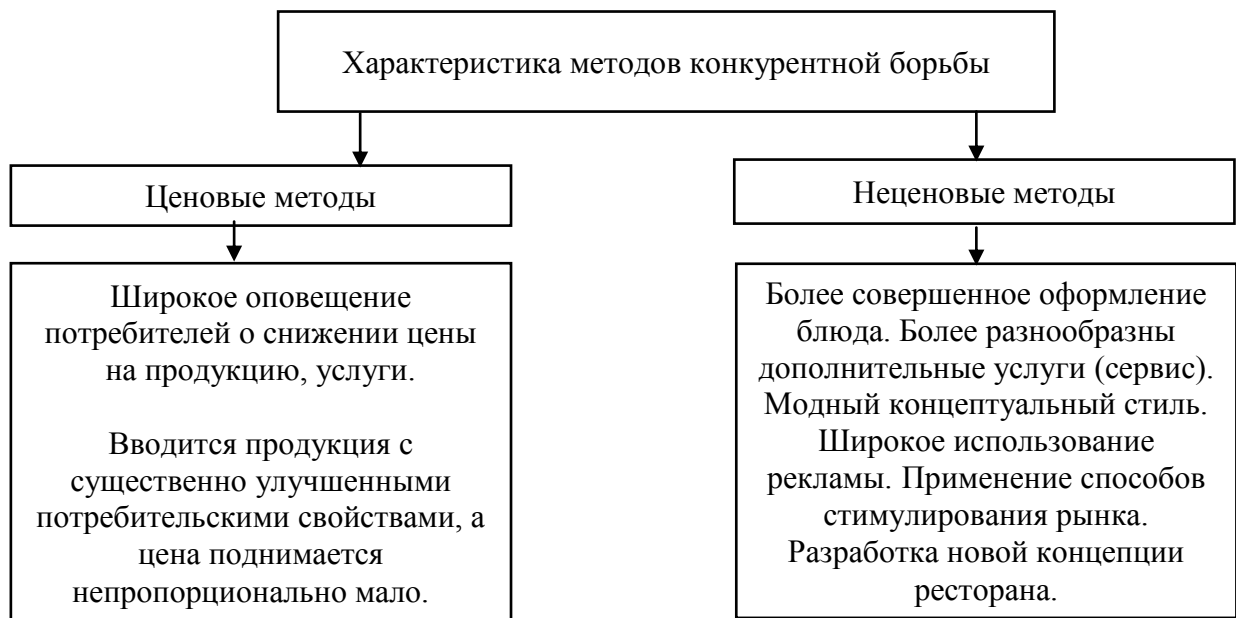


Рисунок 1.1.1 – Характеристика методов ведения конкурентной борьбы предприятиями ресторанного бизнеса

Отметим, что современное состояние конкуренции на ресторанном рынке характеризуется преимущественно развитием ценовой конкуренции между отдельными ресторанами одной ценовой ниши. Причиной этого является относительно невысокий уровень доходов большей части населения, непритязательность к качеству ресторанного обслуживания. Однако, на отдельных сегментах рынка, при реализации продукции, услуг, ориентированных на потребителей с высоким и средним уровнем доходов, все большее значение в борьбе за потребителя придается инструментам неценовой конкуренции (табл. 1.1.4).

Таблица 1.1.4 – Методика оценки маркетингового потенциала конкурентов предприятиями ресторанного бизнеса [16, с. 120]

Объект оценки	Критерии	Показатели оценки	Результат оценки
1	2	3	4
Товар	Позиционирование товарного ассортимента	Рациональность ассортимента блюд: широта, полнота, устойчивость, структура и обновляемость, имидж продукции	Конкурентоспособность товарного портфеля
	Эффективность управления жизненным циклом товара	Численность стратегических кулинарных групп, призванных в будущем обеспечивать основную прибыль (звёзды, загадки); количество кулинарных групп блюд, приносящих основные прибыли; количество групп блюд, которые редко заказываются клиентами, или неудачники (собаки).	
Цена	Ценовая политика конкурентов	Система корректировки цен, эластичность спроса на кулинарную продукцию.	Конкурентоспособность ценовой политики
Сбыт	Использование прогрессивных методов сбыта	Уровень использования прогрессивных методов продажи кулинарной продукции; уровень использования традиционных методов продажи блюд.	Конкурентоспособность сбытовой политики
	Использование дополнительных услуг (сервис)	Услуги, оказываемые в процессе обслуживания клиента; услуги, не связанные непосредственно с обслуживанием посетителя.	

Отечественные и заграничные предприятия разрабатывают и реализуют большое количество программ повышения

конкурентоспособности, каждая из которых есть, как правило, уникальным набором мероприятий и процедур, адаптированных к условиям деятельности конкретного предприятия. Это обусловлено многообразием, комплексностью и многочисленностью проблем и целей, что встают перед субъектами ресторанного бизнеса, а также отличиями окружения, в котором им приходится действовать. Поэтому проработка модели программы повышения конкурентоспособности является достаточно сложным заданием. На практике количество этапов разработки программы повышения конкурентоспособности в ресторанах выглядит следующим образом (рис.1.1.2).



Рисунок 1.1.2 – Этапы разработки программы повышения конкурентоспособности ресторана [46, с. 18]

Ресторанный бизнес имеет очень высокую степень зависимости от изменений факторов внешней среды, от условий развития культуры горожан, их доходов и формирования привычек. Поэтому необходимо постоянно вносить изменения в реализуемую стратегию под воздействием факторов внешней и внутренней среды.

Таким образом, собственники, осуществляя функции путем установления конкретных целей, должны руководствоваться необходимостью создания такой программы, которая обеспечивала им прочную долгосрочную конкурентную позицию для получения более устойчивых выгод, чем кратковременное повышение прибыльности.

1.3 Методы определения конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность характеристика комплексная и она может быть выражена через набор показателей. Для определения положения, занимаемого экономическим субъектом на внутреннем и внешнем рынке необходимо производить оценку его конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности, которую необходимо проводить компаниям, зачастую бывает основана на интуитивных ощущениях, однако, ее вполне можно формализовать, описав кругом показателей, которые, позволяют осуществить саму оценку и позволяют выделить направления повышения конкурентоспособности через выявление влияющих факторов.

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;

- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности [24, с. 32].

На сегодняшний день разработано множество методов оценки конкурентоспособности предприятий, их можно классифицировать таким образом (табл. 1.1.5):

Таблица 1.1.5 – Методы определения конкурентоспособности организации

Наименование метода	Краткая характеристика
1	2
Матричные методы: матрица БКГ; матрица Портера; матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/Mc Kinsey); матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM).	Сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали - темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали - относительная доля предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.
Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия	Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его товара/услуги. Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности
Методы, основанные на теории эффективной конкуренции	Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов.
Комплексные методы	В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться.

Матричные методы оценки являются достаточно простыми и дают наглядную информацию. Более того они основаны на рассмотрении

процесса конкуренции в развитии и в случае наличия правдивой информации дают возможность осуществить достаточно качественный анализ конкурентных позиций. Первоначально разработан для оценки конкурентоспособности предприятия и продукции американской консалтинговой компанией «Boston Consulting Group» (матрица «рост рынка – доля рынка»).

Данная матрица выделяет четыре типа подразделений: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки» и предполагает стратегии для каждого из них. При наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность и может быть использован в качестве модели для генерирования стратегий. Но матрица БКГ не отражает относительных возможностей инвестирования между хозяйственными подразделениями или продуктами. Например, инвестирование в «звезду» не всегда более выгодно, чем инвестирование в приносящую высокую прибыль «дойную корову» [26, с. 79].

Матрица MacKinsy является более продвинутой формой матрицы БКГ. Как видно из рис. 1.1.3 она состоит из девяти квадрантов и характеризует долгосрочную привлекательность отрасли и конкурентную позицию предприятия на ней.

		Конкурентная позиция бизнес единицы		
		Сильная	средняя	слабая
Рыночная привлекательность	Высокая	Инвестирование, рост, удержание позиций	Инвестирование, рост, удержание позиций	Сегментирование и выборочное инвестирование
	Средняя	Инвестирование, рост, удержание позиций	Сегментирование и выборочное инвестирование	Сбор урожая, уход с рынка
	Низкая	Сегментирование и выборочное инвестирование	Сбор урожая, уход с рынка	Сбор урожая, уход с рынка

Рисунок 1.1.3 – Матрица MacKinsy

Индекс силы позиции находится с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли,

имиджа, степени конкурентности цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников.

Альтернативный подход, устраняющий часть недостатков матрицы БКГ, был предложен компанией General Electric. В матрице «привлекательность / позиция» положение каждого хозяйственного подразделения определяется на основе количественных оценок долгосрочной привлекательности отрасли и силы / позиции подразделения в конкуренции.

Методы, которые базируются и основаны на проведении оценки конкурентоспособности продукции, связывают посредством понятия «эффективного потребления» конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность товара. Считается, что конкурентоспособность выше, чем выше качество товара и меньше его стоимость. Среди положительных черт этих методов можно назвать: простоту и наглядность проведения оценки. Но вместе с тем они не дают полного представления о сильных и слабых сторонах в работе предприятия [5, с. 10].

В соответствии с методами, которые базируются на теории эффективной конкуренции, самыми конкурентоспособными считаются фирмы, в которых наилучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. Такая методика оценивания применяется больше всего в оценке промышленных предприятий.

Суть подхода заключается в оценке способностей предприятия по обеспечению конкурентоспособности. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов. При этом состав и структура оцениваемых способностей значительно варьируют в различных методиках: от показателей себестоимости и финансовой устойчивости до способности предприятия адаптироваться к нововведениям.

К преимуществам данного подхода следует отнести учет весьма разносторонних аспектов деятельности предприятия. В то же время лежащий в основе подхода посыл о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ, является недоказанным, поскольку сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом [9, с. 44].

На сегодняшний день особую известность получила методика графического анализа конкурентоспособности товара с использованием многоугольника. Использование многоугольника конкурентоспособности позволяет устанавливать, как собственные достоинства и недостатки, так и достоинства, и недостатки конкурентов по ряду определенных показателей. Такой подход обеспечивает возможность расширения числа показателей для оценки конкурентоспособности и оцениваемых товаров (рис. 1.1.4.).

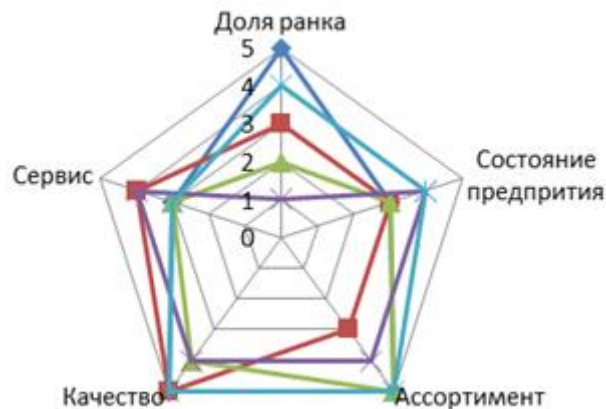


Рисунок 1.1.4 – Многоугольник конкурентоспособности

Однако данный метод не позволяет определить обобщенный критерий и уровень конкурентоспособности продукции. Исключить данный недостаток позволяет более совершенный графический метод радара. Его особенностью является использование оценочных показателей равного веса, в связи с чем деление круга осуществляется радиальными оценочными

шкалами по равным секторам. Такой подход позволяет объединить разноразмерные показатели в один интегральный показатель [9, с. 44].

Осуществив анализ разработанных на сегодня методов оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, можно сказать, что не существует идеальной со всех сторон методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Выделенные недостатки имеющихся подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают ограниченные возможности практического применения большей их части.

Таким образом, многообразие существующих сегодня методов дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного предприятия. Приоритетное положение в разработке методики по оценке конкурентоспособности предприятия должны занимать методы, основанные на теории эффективной конкуренции, SWOT-анализа и матричные методы. Использование данных методов позволяет проводить комплексную оценку деятельности предприятия с учетом факторов внешней среды (привлекательности рынка) и внутренней среды (сила бизнеса), что позволяет делать более обоснованными выводы о конкурентоспособности и облегчает выработку управленческих решений по улучшению отдельных направлений деятельности предприятия.

Таким образом, рассмотрев различные подходы к определению понятия конкуренции, было выявлено наиболее полное и точное определение исследуемого понятия «конкуренция – это оцененная в данный момент времени реальная и потенциальная способность предприятия без нарушения законодательства и в соответствии с принятой бизнес-этикой: а) адаптироваться к условиям динамично развивающейся внешней среды; б) интегрироваться в единое пространство участников рыночных отношений; в) реализовывать свой совокупный потенциал.

Изученные особенности категории «конкурентоспособность» с различных точек зрения отечественных ученых, позволили сформировать следующее его определение: конкурентоспособность – это оцененное

внешней средой его превосходство над конкурентами на определенном рынке, обусловленное конкурентоспособным соотношением цены и качества производимых товаров или оказываемых услуг и работ, долей предприятия на рынке и уровнем потенциала, характеризующего способность успешно конкурировать с другими предприятиями.

Особенности развития программ повышения конкурентоспособности в ресторанах заключаются в разработке ценовой и неценовой методов ведения конкурентной борьбы предприятиями ресторанного бизнеса. При этом, ценовые методы используются между ресторанами бизнес-класса и одной ценовой ниши, а в остальных сегментах – неценовые методы.

Методы определения конкурентоспособности включают матричные методы; методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия; методы, основанные на теории эффективной конкуренции; комплексные методы. Исследование существующих методов оценки конкурентоспособности продукции выявило отсутствие на данном этапе экономического развития универсального метода, совмещающего как количественную, так и качественную оценку.

Глава 2 Проблемы и перспективы развития конкурентоспособности ресторана «Izumi»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ресторана «Izumi»

ООО «Ресторанная компания» была зарегистрирована в 2015 году регистратором «Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы» № 16 по юридическому адресу: 350062, Краснодарский край, город Краснодар, улица им. Яна Полуяна, дом 60. Ресторан «Izumi» является собственностью общества с ограниченной ответственностью «Ресторанная компания», директором которой является Кравцов Александр Дмитриевич.

Таблица 2.1.1 – Сведения об организации

Фирменное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью «Ресторанная компания»
1	2
Сокращенное наименование	ООО «Ресторанная компания»
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)	2311201930
Основной государственный регистрационный номер / основной государственный регистрационный номер индивидуального предпринимателя (ОГРН/ ОГРНИП)	1152311018034
Место государственной регистрации юридического лица (адрес юридического лица)	350062, Краснодарский край, город Краснодар, улица им Яна Полуяна, дом 60
Фактическое местонахождение	350062, Краснодарский край, город Краснодар, ул. Рашилевская, д. 30/1.
Официальный сайт в сети Интернет	izumi-krd.ru
Основной вид деятельности	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
Дополнительные виды деятельности	Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания

Данная организация относится к предприятиям общественного питания среднего класса, предназначенное для организации досуга населения специализирующееся на производстве и реализации японских блюд и

некоторых заказных блюд (легкие салаты, бизнес-ланчи). Данный ресторан оказывает услуги по организации небольших банкетов (до 95 человек), а также семейные торжества, встречи. Имеется бесплатная парковка для посетителей на 20 мест (что очень важно, т.к. ресторан находится в самом центре города, где все парковки, в основном, платные).

Помещение, занимаемый ресторан, располагается на оживленной улице города. Снаружи ресторана имеет большую вывеску, что обеспечивает хороший обзор на расстоянии, а также служит хорошей рекламой ресторана. В состав здания ресторана входят: основной зал; бар; производственные, административные, складские и помещения для персонала.

В состав производственных помещений входят; горячий цех, холодный цех, цех доработки полуфабрикатов, овощной цех, моечная посуды. К административным причисляют кабинет директора, бухгалтерию. В меню представлены все самые разнообразные блюда и напитки. Имеется один основной зал на 120 человек и один маленький на 60 персон. Общее количество посадочных мест – 180, максимальная вместимость – 200 человек. Для поддержания микроклимата обустроена система кондиционирования и вентилирования торгового зала (табл.2.1.2).

Таблица 2.1.2 – Особенности ресторана «Izumi»

Кухня	Итальянская, Паназиатская, Японская, Европейская
1	2
Средний чек:	500 руб на одного человека (без алкоголя)
Вместимость	2 зала на 120 и 60 персон
Оплата	Наличные, VISA, MasterCard, Maestro
Время работы	Ежедневно: 11:00 - 02:00
Достоинства	Бесплатная парковка на 20 авто, вип-зона, бизнес-ланчи, доставка еды, кейтеринг, интернет, кальян, развлекательные вечера с живой музыкой.
Дополнительные бонусы	Скидка на блюда на вынос и по дисконтной карте – 15%
Блюдо от шеф-повара	Суси-пицца, суши с тунцом

Ресторан является децентрализованным предприятием, так как все решения принимаются либо самим работником, либо персоналом, стоящим на служебной лестнице чуть выше него, и только единицы решений доходят

до самого управляющего или директора (рис. 2.1.1).

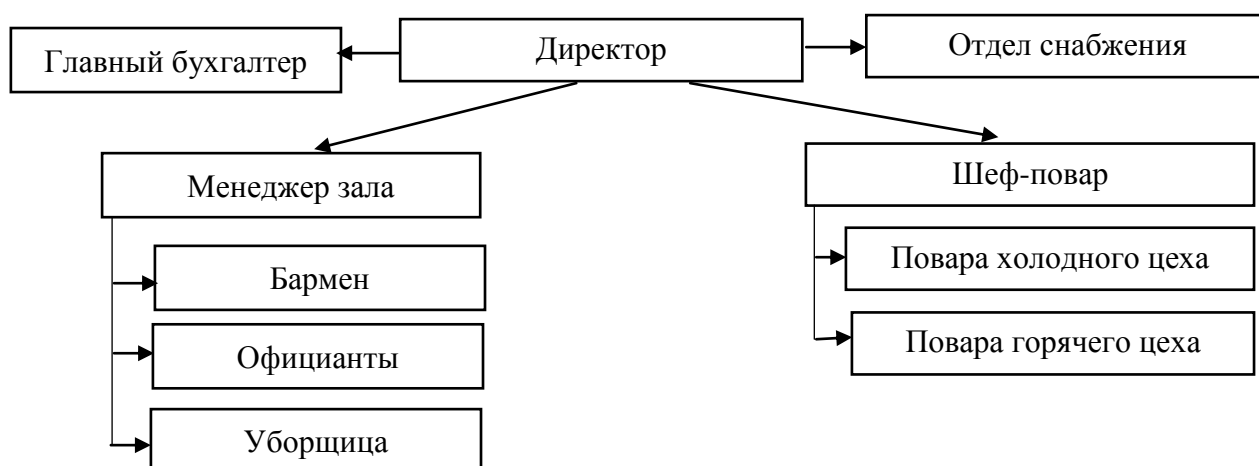


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ресторана «Izumi»

Проведем экспресс-анализ финансового состояния ресторана «Izumi» (табл. 2.1.3).

Таблица 2.1.3 – Анализ динамики актива и пассива баланса ресторана «Izumi» за 2015-2017 годы

Показатель	Значение показателя в тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб	Темп роста, %
	2015	2016	2017		
1	2	3	4	5	6
Актив					
Внеоборотные активы, в том числе:	2584	1846	1107	-1477	42,8
- основные средства	2584	1846	1107	-1477	42,8
Оборотные, в том числе:	106963	118441	108269	1306	101,2
- запасы	95532	76151	61693	-33839	64,6
- дебиторская задолженность	10696	24981	40086	29390	374,8
- денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	735	17309	6490	5755	883,0
Пассив					
Собственный капитал	259	1921	4280	4021	1652,5
Краткосрочные обязательства, в том числе:	109288	118366	105096	-4192	96,2
- заемные средства	87292	93525	71335	-15957	81,7
Валюта баланса	109547	120287	109376	-171	99,8

Представим динамику валюты баланса на рисунке 2.1.2.

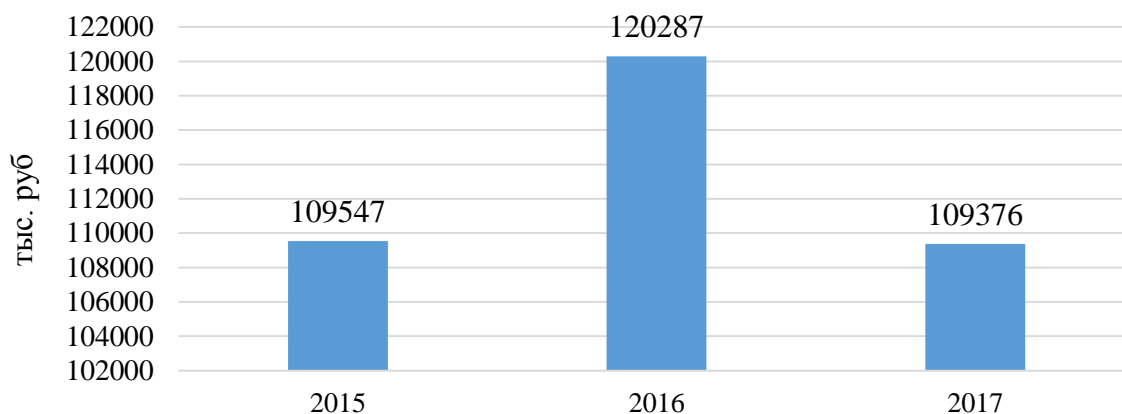


Рисунок 2.1.2 – Динамика валюты баланса предприятия за 2015-2017 годы, тыс. руб.

Проведенный анализ показывает, что в ресторане «Izumi» за 2015-2017 годы внеоборотные активы снизились на 1477 тыс. руб, оборотные в свою очередь выросли на 1306 тыс. руб. Снижение внеоборотных активов произошло в результате выбытия основных средств. Рост оборотных активов связан с увеличением запасов на 33839 тыс. руб. К положительным моментам можно отнести рост собственного капитала на 4021 тыс. руб. и снижение заемных средств на 15957 тыс. руб.

Проведем анализ структуры актива и пассива баланса (табл.2.1.4).

Таблица 2.1.4 – Анализ структуры актива и пассива баланса ресторана «Izumi» за 2015-2017 годы

Показатель	Значение показателя в тыс. руб.			Удельный вес, %			Отклонение, %
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
Внеоборотные активы, в том числе:	2584	1846	1107	2,4	1,5	1,0	-1,3
- основные средства	2584	1846	1107	2,4	1,5	1,0	-1,3
Оборотные, в том числе:	106963	118441	108269	97,6	98,5	99,0	1,3
- запасы	95532	76151	61693	87,2	63,3	56,4	-30,8
- дебиторская задолженность	10696	24981	40086	9,8	20,8	36,6	26,9
- денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	735	17309	6490	0,7	14,4	5,9	5,3

Продолжение таблицы 2.1.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Пассив							
Собственный капитал	259	1921	4280	0,2	1,6	3,9	3,7
Краткосрочные обязательства, в том числе:	109288	118366	105096	99,8	98,4	96,1	-3,7
- заемные средства	87292	93525	71335	79,7	77,8	65,2	-14,5
Валюта баланса	109547	120287	109376	100	100	100	-

Представим структуру имущества на рисунке 2.1.3.

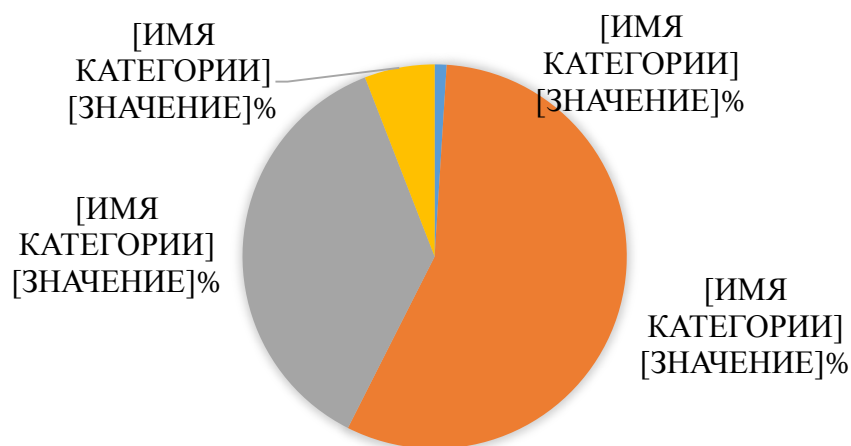


Рисунок 2.1.3 – Структура имущества ресторана «Izumi» в 2017 году

Представим структуру источников образования имущества ресторана «Izumi» на рисунке 2.1.4.

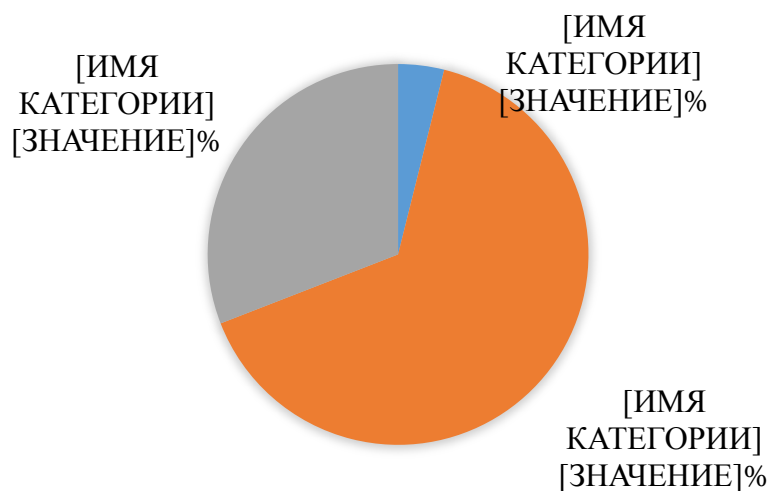


Рисунок 2.1.4 – Структура источников образования имущества

Активы ресторана «Izumi» в 2017 году характеризуются большой долей (99%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Доля основных средств снизилась на 1,3%, запасов на 30,8%. При этом прослеживается негативная тенденция роста дебиторской задолженности на 26,9%. Источники формирования имущества представлены в основном краткосрочными обязательствами: в 2015 году – 99,8%, в 2016 году – 98,4%, в 2017 году – 96,1%. Собственный капитал за три года вырос на 3,7%.

Одним из важных этапов экспресс-анализа является оценка ликвидности. Анализ ликвидности баланса представляет собой группировку всех активов и пассивов предприятия (табл. 2.1.5).

Таблица 2.1.5 – Группировка активов и пассивов баланса для проведения анализа ликвидности

Активы				Пассивы			
Название группы	Показатель			Название группы	Показатель		
1	2	3	4	5	6	7	8
	2015	2016	2017		2015	2016	2017
A1	735	17309	6490	П1	21996	24841	33761
A2	10696	24981	10696	П2	87292	93525	71335
A3	95532	76151	61693	П3	-	-	-
A4	2584	1846	1107	П4	259	1921	4280

Для оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива.

Поскольку все три года невыполнимо неравенство $A1 > П1$, то это свидетельствует о низкой платежеспособности организации на момент составления баланса. У организации недостаточно для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов. $A3 > П3$, говорит, о том, что предприятие даже не может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

Проводимый по изложенной схеме анализ является приближенным, более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов (табл. 2.1.6).

Таблица 2.1.6 – Коэффициенты ликвидности

Коэффициент	Формула	Норма	2015	2016	2017	Абсолютное изменение
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент текущей ликвидности	$K = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$	1-2	0,98	1,00	0,75	-0,23
Коэффициент быстрой ликвидности	$K = (A1 + A2) / (П1 + П2)$	от 0,7-0,8 до 1,5	0,10	0,36	0,16	0,06
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K = A1 / (П1 + П2)$	>0,2	0,007	0,146	0,062	0,06

Представим динамику коэффициентов ликвидности на рисунке 2.1.5.

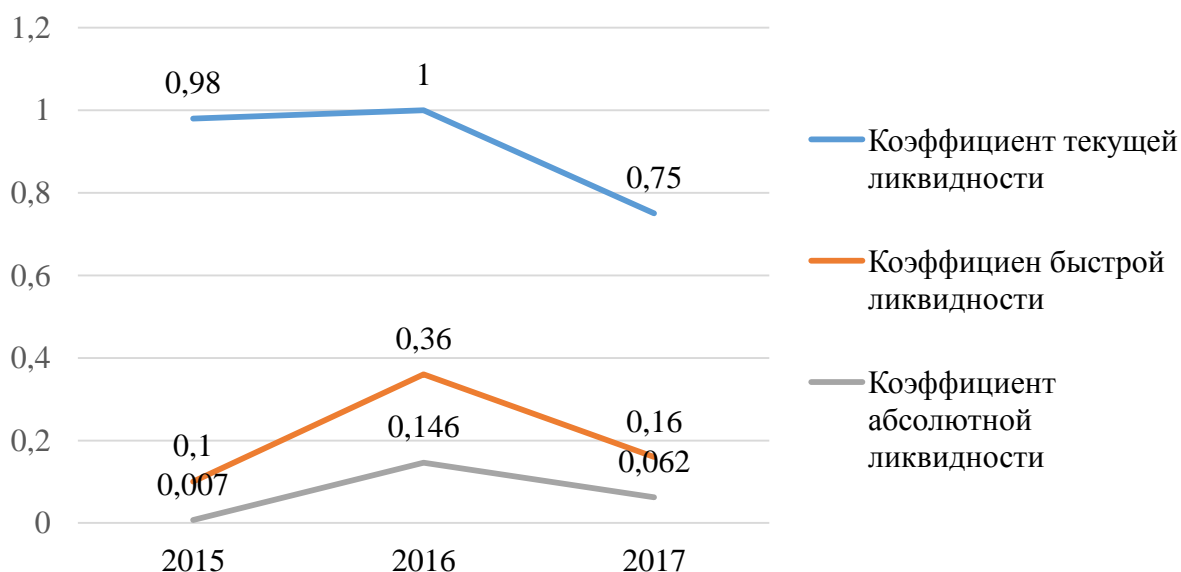


Рисунок 2.1.5 – Коэффициенты ликвидности ресторана «Izumi» за 2015-2017 годы, тыс. руб.

Самая очевидная трактовка этой ситуации в ресторане «Izumi» – это вывод о негативных тенденциях в платежеспособности предприятия. Такими могут быть значения рассматриваемых коэффициентов в случае, когда рост

объема привлекаемых компанией краткосрочных кредитов не сопровождается адекватным ростом ее оборотных активов. Это может быть и свидетельством получения ресторана «Izumi» убытков по основной деятельности. Продавая свои товары ниже себестоимости, уменьшается объем оборотных активов, а долги кредиторам при этом меньше не становятся. При этом получаемые убытки могут покрываться за счет нераспределенной прибыли прошлых лет.

Источником данных для анализа доходов и расходов является отчет о финансовых результатах. Он содержит информацию по видам доходов и расходов за сравниваемые периоды двух лет. Анализ следует начать с оценки динамики финансовых результатов ресторана «Izumi» (табл. 2.1.7).

Таблица 2.1.7 – Динамика финансовых результатов ресторана «Izumi» за 2015-2017 годы

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.			Отклонение		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка (нетто) от продажи товаров	3781	41733	27749	37952	-13984	1103,8	66,5
Себестоимость выполненных работ	3669	38058	23228	34389	-14830	1037,3	61,0
Валовая прибыль	112	3675	4521	3563	846	3281,3	123,0
Прибыль от продаж	112	3675	4521	3563	846	3281,3	123,0
Прочие расходы	86	1596	1570	1510	-26	1855,8	98,4
Прибыль до налогообложения	61	2079	2951	2018	872	3408,2	141,9
Налог на прибыль	19	417	592	398	175	2194,7	142,0
Чистая прибыль	42	1662	2359	1620	697	3957,1	141,9

По данным таблицы 2.1.7 видно, выручка от продажи услуг в течение трех лет имеет нестабильную тенденцию. Так в 2016 году если она имеет тенденцию к росту на 37592 тыс. руб., но к 2017 году снижение составило 13984 тыс. руб.

Но эффективное управление затратами позволило увеличить прибыль от продаж на 3563 тыс. руб. в 2016 году, и на 846 тыс. руб в 2017 году. Прочих доходов организация не имеет. Прочие расходы выросли в 2016 году на 1510 тыс. руб., а в 2017 году незначительно снизились на 26 тыс. руб.

Представим полученные данные на рисунке 2.1.6.

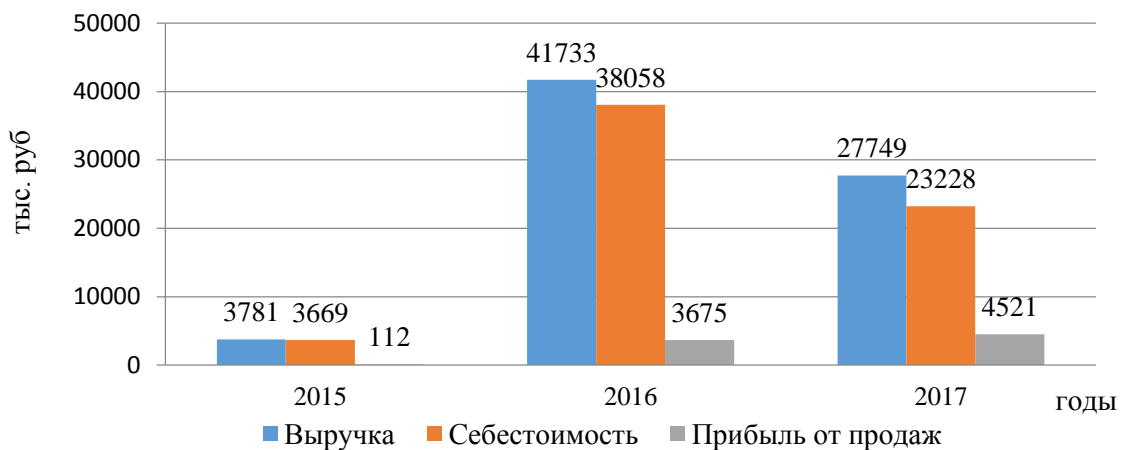


Рисунок 2.1.6 – Динамика финансовых результатов ресторана «Izumi» за 2015-2017 годы

Чистая прибыль организации в 2016 году выросла на 1662 тыс. руб., а за 2017 год составила 2359 тыс. руб., увеличившись по сравнению с 2016 годом на 697 тыс. руб. или на 41,9%. Снижение доходов в 2015 году связано с кризисными явлениями в стране. В 2016 году ситуация нормализовалась. Эффективное управление себестоимостью позволило и в 2017 году удержать полученные результаты.

Показатели рентабельности используются для оценки способности бизнеса генерировать прибыль по сравнению с его расходами и другими соответствующими затратами, понесенными в течение определенного периода времени. Расчет рентабельности ресторана «Izumi» позволит определить насколько был эффективно использован инвестированный в хозяйственную деятельность капитал.

Расчет рентабельности поможет понять насколько выгодным является

деятельность ресторана «Izumi» (таблица 2.1.8).

Таблица 2.1.8 – Анализ показателей рентабельности ресторана «Izumi» за 2015-2017 гг.

Коэффициент	2015	2016	2017	Изменение (+,-)
1	2	3	4	5
Рентабельность основной деятельности	3,5	34,7	25,4	21,9
Рентабельность продаж	3,0	8,8	16,3	13,3
Общая рентабельность	1,6	5,2	11,9	10,3
Рентабельность активов	1,4	22,6	25,1	23,7
Рентабельность собственного капитала	14,6	21,7	6,4	-8,2

Представим полученные данные на рисунке 2.1.7.

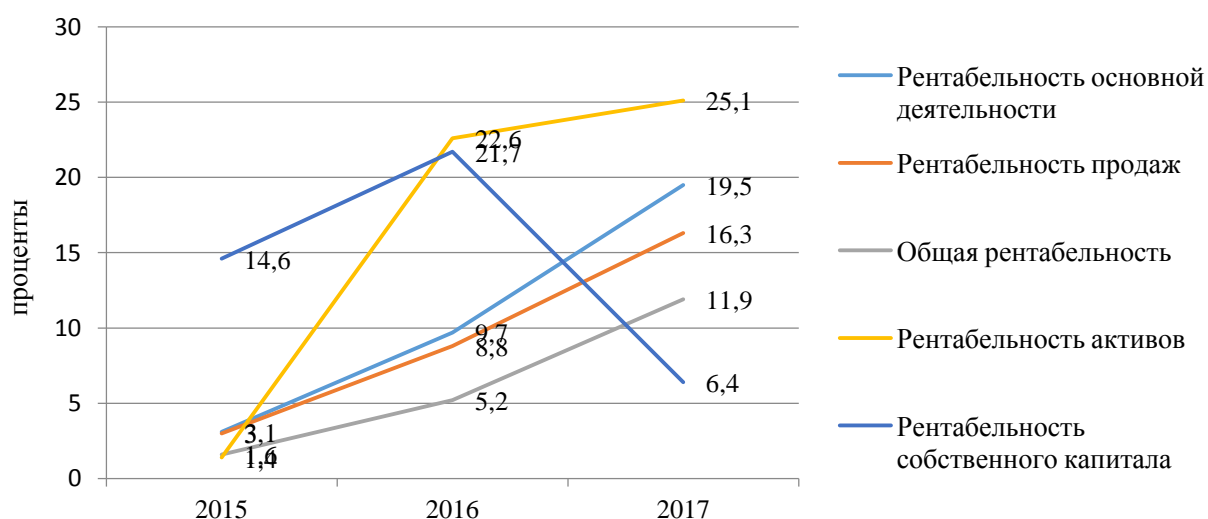


Рисунок 2.1.7 – Динамика показателей рентабельности ресторана «Izumi» за 2015-2017 гг.

Рентабельность основной деятельности, который показывает тот объем прибыли, который приходится на каждую денежную единицу, вложенную в деятельность, вырос на 21,9% в связи с ростом прибыли от продаж на 4409 тыс. руб. Но в 2017 году по сравнению 2016 годом имеет негативную тенденцию снижения.

Рентабельность продаж показывает, какую часть выручки организации составляет прибыль. Рост за три года составила 13,3% в результате

превышения темпов роста выручки над темпами роста себестоимости. Рост чистой прибыли благоприятно сказался на рентабельности в целом, которая выросла на 8,2%. Рентабельность активов показывает финансовую отдачу от использования активов предприятия. Рост данного показателя на 23,7% говорит о том, что основные средства организации в ресторане «Izumi» используются эффективно.

Таким образом, проведенный анализ говорит о росте эффективности деятельности организации, как по основной деятельности, так и в целом по всей организации. Но в организации присутствует зависимость от внешнего финансирования.

2.2 Анализ состояния и проблемы развития конкурентоспособности организации

Одним из главных факторов при формировании стратегии развития предприятия являются условия рынка и конкуренции на нем. Для этого используем модель пяти сил конкуренции М. Портера и представим в процентном соотношении на рис. 2.2.1.

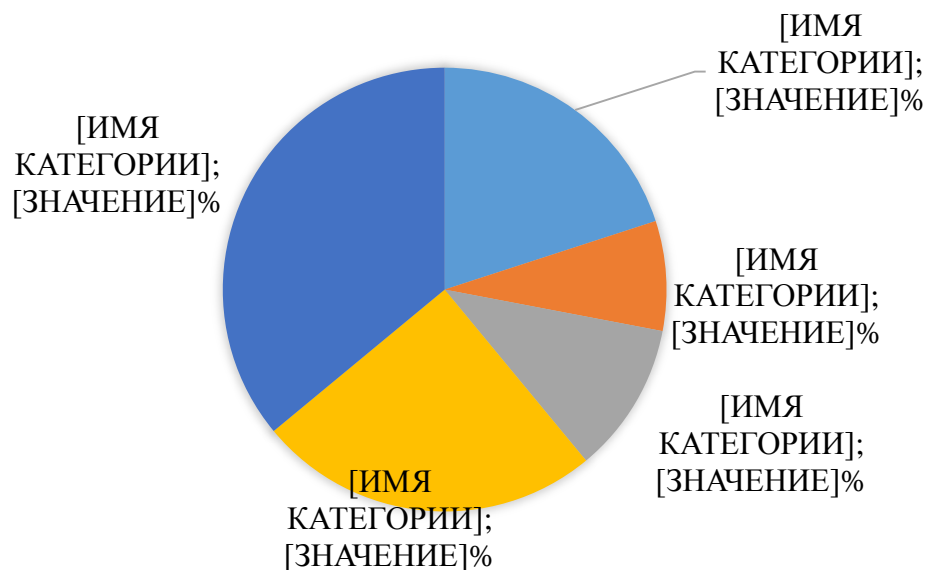


Рисунок 2.2.1 – Анализ конкурентной среды по модели пяти сил конкуренции Портера

Проведенный анализ показал следующие результаты:

1) Угроза со стороны товаров-заменителей хоть и невысока, но имеет также представляет опасность, так как ресторан «Izumi» представляет не уникальный товар на рынке общественного питания. Так продукция ближайших конкурентов «Blaga beach», ООО «Винсет», ООО «Печь», ООО «Рис» имеет схожие характеристики с продукцией ресторана «Izumi».

Кроме того, в последнее время заметна тенденция проникновения организаций, предоставляющих услуги общественного питания, из других отраслей. Например, авиакомпании, торговые комплексы, банковские учреждения, институты, универсальные крупные магазины и автозаправки. Такие есть и в окружении ресторана «Izumi». К ним относится Творческое объединение «Премьера» имени Л. Г. Гатова, Научно-технический центр «Роснефть», Медицинский институт. Данные предприятия открыли кафе в пределах своих территорий, чем снижают количество клиентов у «Izumi» вовремя бизнес-ланчей.

2) Угроза смены или потери поставщика незначительна, так как на сегодняшний день свои услуги по доставке продуктов предлагают множество компаний. Всегда можно найти более экономичный и выгодный вариант, не сказывающийся на качестве питания. Ресторан «Izumi» заказывает продукты у одной из лидирующих оптовых компаний в Краснодарском крае ООО «ЮгОпт». Это предприятие специализируется на продуктах питания, бакалейных и кондитерских изделиях из России, Италии, Франции, Германии и Польши. Ассортимент позволяет снабжать ресторан «Izumi» почти на 80% необходимыми товарами для приготовления пищи. Также в ресторане есть отдел снабжения, который постоянно следит за тенденциями рынка, ищет новых поставщиков, проверяет качество поставляемой продукции.

3) Риск входа новых игроков не велик, так как на данный момент рынок перенасыщен подобными заведениями. Сейчас в Краснодаре почти 1200 предприятий общественного питания различного типа, которые готовы предложить около 90000 посадочных мест. В летний период за счет летних

кафе эта цифра увеличивается еще на 5000.

В ресторанах Краснодара можно найти ресторан по душе с любой кухней и ценами, с разными уровнями услуг и комфортности. Высокая конкуренция заставляет рестораны предлагать повышенный уровень сервиса, предлагать уникальные авторские блюда, расширять список дополнительных услуг. Статистика ресторанов Краснодара показывает, что в основном в городе рестораны направлены на средней сегмент (табл. 2.2.1).

Таблица 2.2.1 – Топ ресторанов Краснодара

Компания	Количество ресторанов	Услуги и сервис
1	2	3
ООО «Рис»	«Рис» (18 точек в Краснодарском крае), «Пивной офис» (3 точки)	Японская кухня, средний сегмент
ООО «Индустрия гостеприимства»	«Добрый Эль» и «Американ эль пицца»	Пивные спортбары, американская кухня, средний и низший средний сегмент
ООО «Мадьяр»	«Патрик и Мари» (4 точки в Краснодаре); «Мадьяр Гриль Бар» (2 точки в Краснодаре)	Европейская кухня, средний, средний плюс сегменты - сетевые проекты, премиум-сегмент - единичные проекты
ООО «УК Probeshka»	Prosushi (10 точек в Краснодаре); Beshka (7 точек в Краснодаре)	Японская, европейская кухня, средний сегмент
ООО «Страйк Минами»	«Минами» (12 точек в Краснодаре)	Японская, европейская кухня, средний сегмент
Ресторатор Гарик Паршиков	«Китано-Челентано» (3 точки в Краснодаре)	Европейская, японская, русская кухня, бары, клубы, средний сегмент

При этом стоит отметить, что ООО «Рис» один из основных конкурентов ресторана «Izumi» в сфере доставки еда и фаст-фуда. Но «Izumi» выигрывает по количеству представляемых кухонь, а также в ночное время винная карта представлена всеми видами алкогольных напитков. Еще одна современная тенденция развития отрасли общественного питания Краснодарского края и г. Краснодара – формирование и развитие рынка кофеен и кафе-кондитерских (например, «Starbucks» и «Dunkin' Donuts) и кейтеринговых компаний (например, «КейтерингБЮРО», «Академия праздника», «Bonjour Service Company»). Но серьезной конкуренции

ресторану «Izumi» они не могут составить, так как работают в узконаправленной нише.

Проведем сравнительный анализ ресторана «Izumi» и ближайших конкурентов (табл. 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Сравнительный анализ с ближайшими конкурентами

КФУ	Вес	Рис		Печь		Blaga beach		Izumi		Виснет	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Качество, исполнение блюд	0,1	10	1	9	0,9	8	0,8	7	0,7	9	0,9
2. Производственные мощности	0,05	9	0,45	10	0,5	4	0,2	6	0,3	10	0,5
3. Маркетинг	0,05	6	0,3	10	0,5	5	0,25	8	0,4	10	0,5
4. Финансовые ресурсы	0,1	10	1	10	1	7	0,7	8	0,8	10	1
5. Обслуживание	0,05	9	0,45	10	0,5	6	0,3	8	0,4	8	0,4
6. Уровень цен	0,05	7	0,35	6	0,3	6	0,3	9	0,45	6	0,3
Взвешенный рейтинг		3,55		3,7		2,55		3,05		3,6	

По результатам полученного анализа построим многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.2.2.).

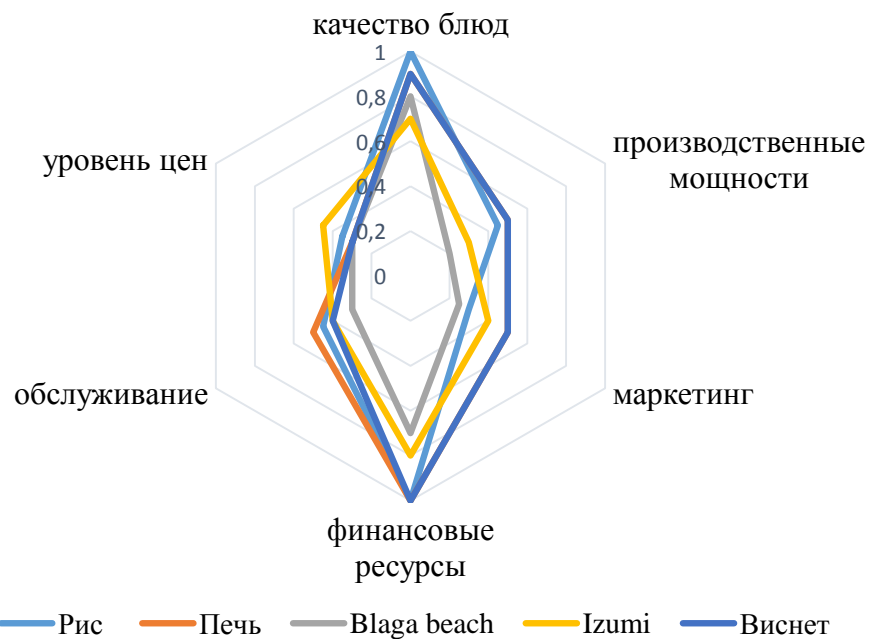


Рисунок 2.2.2 – Многоугольник конкурентоспособности

По проведенному анализу, можно сказать, что на рынке общественного питания Краснодара достаточно серьезные соперники.

ООО «Рис» популярное заведение во всей России. Лидирующие позиции обеспечиваются качеством и необычным исполнением блюд, наличием доставки на дом и высоким качеством обслуживания. Но при этом средний чек превышает чек ресторана «Izumі», рекламе уделяется небольшое внимание вследствие того, что заведение итак известное.

ООО «Печь и ООО «Виснет» занимают большие площади, что позволяет им проводить торжества. Руководители уделяют большое внимание маркетинговой деятельности: проводят акции, рекламу можно увидеть на билбордах и по телеканалу. Также заведения предлагают различные виды кухонь, в том числе и авторскую. Данные преимущества заведения оправдываются высоким средним чеком от 1500 руб.

Vlaga beach ориентировано на молодое население города, ассортимент блюд беден, много видов алкогольных напитков. Качество блюд высокое. Средний чек – 1000 руб. Заведение работает и в ночное время. Не подойдет для семейного отдыха.

Ресторан «Izumі» ведет достаточно гибкую ценовую политику и владеет разнообразным меню, чем и составляет конкуренцию для других компаний. В их арсенале присутствует детское и постное меню, бизнес-ланчи и доставка еды. Но вследствие большого потока гостей и направлений обслуживания иногда страдает качество блюд, присутствует текучка персонала и не всегда новые повара успевают быстро приспособиться к ритму работы заведения. Во время праздников часть заказов по доставке еды приходится отклонять, так как не хватает как сотрудников, так и производственных мощностей. Средний чек – 400 руб.

4) Одним из высоких рисков для ресторана «Izumі» можно назвать уход ключевых покупателей. Для исследования сегмента, в котором работаем ресторан, представим диаграммы 2.2.3. и 2.2.4. Данные взяты из результатов анкетирования ресторана в 2018 году. Каждые полгода «Izumі» проводит

данный опрос среди посетителей во время посещения заведения, чтобы быть в курсе предпочтений клиентов.

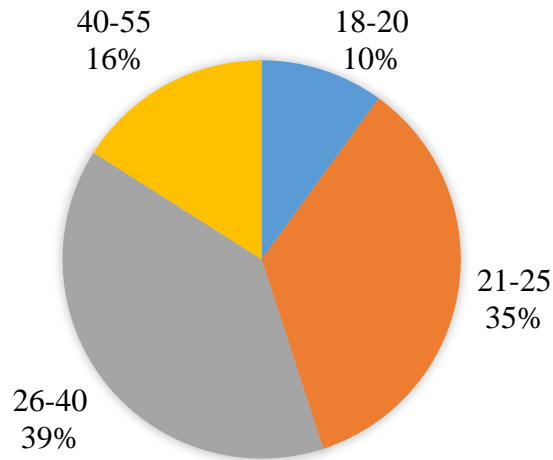


Рисунок 2.2.3 – Сегменты потребителей по возрастному признаку

Основными посетителями ресторана «Izumi» являются люди среднего возраста 26-40 лет (39%), в возрасте 18-20 лет (10%), молодые люди в возрасте 21-25 (35%) и 40-55 лет (16%). Высокий процент посещения гостей от 21 до 40 лет объясняется тем, что в ресторане представлены блюда как для взрослых, так и для посещения с детьми. Также имеется несколько залов различной тематике на любой вкус.

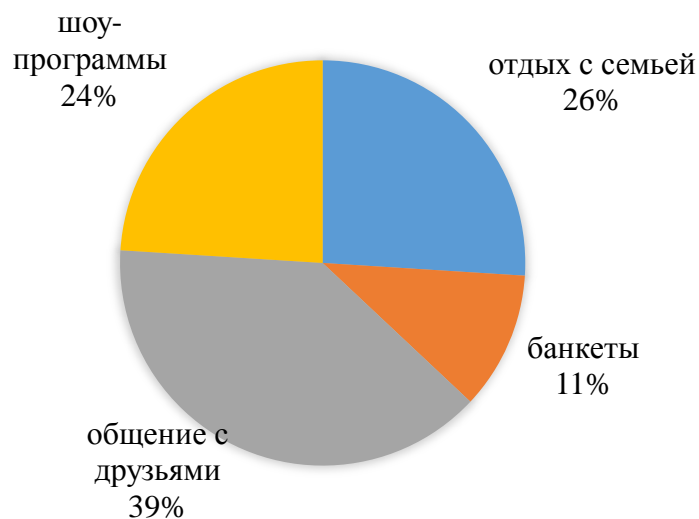


Рисунок 2.2.4 – Сегменты потребителей по причине посещения ресторана

Можно сделать вывод, что основными потребителями являются молодые люди и семьи. Большой процент потребителей посещают ресторан с целью общения и отдыха – 39%, семейного отдыха – 26%.

Ресторан имеет демократичные цены и низкий средний чек по сравнению с конкурентами. Но имеются проблемы с качеством блюд. Поэтому «Izumi» необходимо минимизировать риски с возможным уходом клиентов из-за неудовлетворенности обслуживанием.

5) Проведенная оценка по модели Портера говорит о том, что рынок организации является высоко конкурентным, но в тоже время перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных организаций. Есть ограничения в повышении цен. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов.

В качестве основополагающего инструмента обоснования направлений развития ресторана «Izumi» используем матричную модель «рост – доля рынка», или матрица БКГ (рис. 2.2.5).

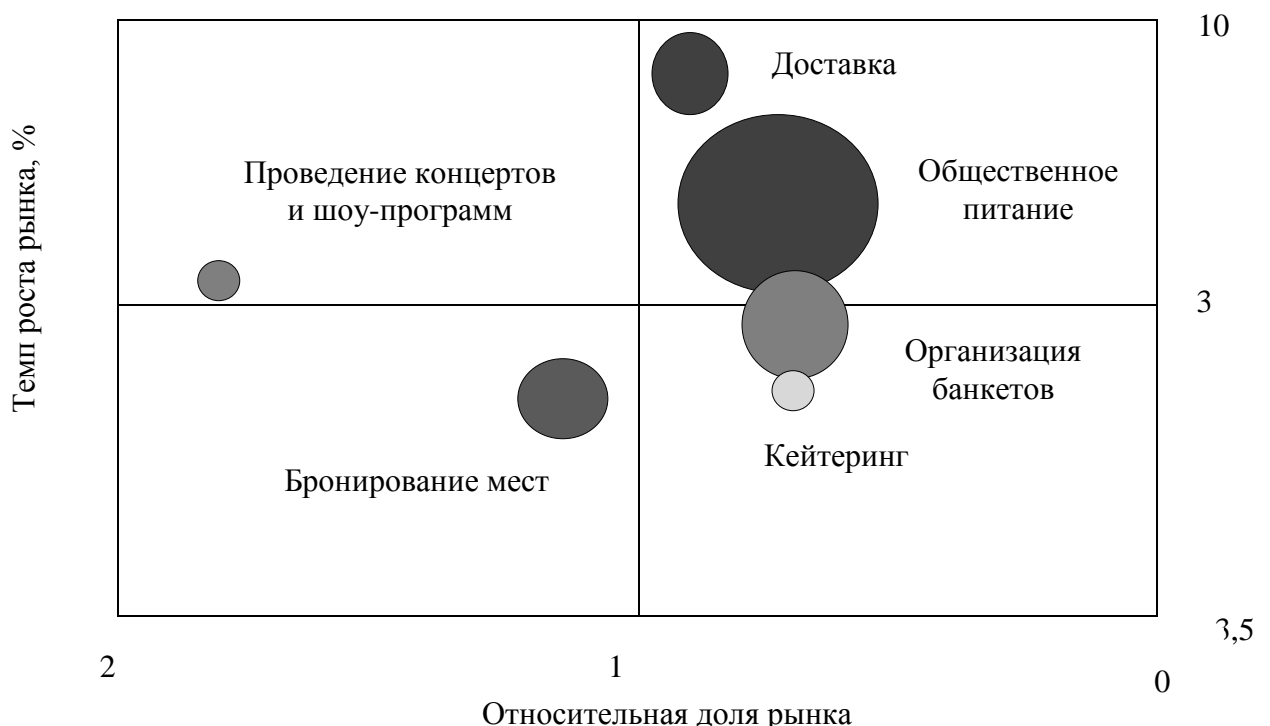


Рисунок 2.2.5 – Матрица БКГ для ресторана «Izumi»

Так, матрица БКГ ресторана позволяет сделать следующие выводы:

1) К «звездам» относится общественное питание и доставка блюд. Это быстроразвивающиеся направления деятельности ресторана «Izumі», которые имеют большую долю рынка и высокие темпы роста. Для того чтобы данные «звезды» не перешли в «дойные коровы» необходимы инвестиции и контроль за качеством блюд.

2) «Дойные коровы» включают организацию банкетов и кейтеринговые услуги. Эти услуги ресторана имеют низкие темпы роста, но занимают большую долю рынка. В них требуется меньше инвестиций, при этом они приносят высокий доход, который ресторан использует для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования.

3) «Знаки вопроса» – проведение концертов. Данная услуга «Izumі» имеет небольшую долю на быстрорастущем рынке. Требует большого количества средств для поддержания своей доли или ее увеличения. Не все программы приносят прибыль заведению, необходим постоянный контроль за предпочтениями клиентов. Также ресторан «Izumі» работает до 2-00, при этом другие заведения, предлагающие схожую услугу, работают всю ночь. Большинство клиентов предпочитают ночные заведения с различными шоу-программам.

4) «Собаки» – бронирование мест. Бронировать места можно как через сайт, так и по телефону. Услуга приносит ресторану «Izumі» небольшой доход, и скорее всего не станет более серьезным источником дохода.

Как показал анализ портфеля услуг ресторана «Izumі» с помощью матрицы БКГ, услуги общественное питание и доставка еды занимают относительно большую долю рынка и развивается хорошими темпами. При этом данная услуга является главной услугой ресторана «Izumі», занимает большую часть в портфеле по сравнению с другими услугами, которые являются лишь дополнительными или сопутствующими в ресторане. Поэтому необходимо поддерживать рост данных услуг путем дополнительных инвестиций и повышением ее конкурентоспособности.

Для оценки конкурентной среды ресторана «Izumi» также используем следующие методы анализа:

- STEP-анализ – как метод анализа для факторов внешней макросреды;
- SWOT-анализ – как метод анализа внутренней среды предприятия;

Факторы внешней макросреды оказывают равное влияние на деятельность «Izumi». Для выявления наиболее значимых из них произведем экспертную оценку и присвоим каждому весовой коэффициент, отражающий степень влияния на деятельность организаций общественного питания. Матрица профиля внешней макросреды «Izumi» представлена в Приложении В. По результатам оценки матрицы профиля среды «Izumi» можно сделать вывод, что только 8 факторов макросреды, представленных в Приложении В, имеют относительно важное значение для функционирования ресторана.

Выделив факторы, которые оценены как наиболее явные угрозы и возможности для деятельности «Izumi», отразим окончательные результаты STEP – анализа в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 – Результаты STEP-анализа ресторана «Izumi»

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Поддержка малого бизнеса	0,05	4	0,2
Платежеспособный спрос главных потребителей продукта (с учетом последних тенденций)	0,2	5	1,0
Развитие сети	0,05	4	0,2
Суммарные возможности	0,3		1,4
Угрозы			
Изменение законодательства в области регулирования деятельности организаций общественного питания	0,05	4	0,2
Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания	0,2	5	1,0
Уровень инфляции в стране	0,2	5	1,0
Появление новых конкурентов	0,2	5	1,0
Изменение структуры доходов и расходов населения	0,05	4	0,2
Суммарные угрозы	0,7		3,4
Суммарная оценка	1,0		4,8

Данные таблицы 2.2.4 позволяют сделать вывод о том, что возможности из внешней макросреды, которые может извлечь для себя ресторан «Izumi», минимальны (взвешенная оценка 1,4 балла), в свою очередь угрозы из внешней макросреды достаточно высоки (взвешенная оценка 3,4 балла). С учетом максимально возможной оценки в 5 баллов можно сказать, что ресторан «Izumi» не может в полной мере противостоять внешним угрозам и использовать возможности, предоставляемые внешней макросредой.

Также оценку конкурентоспособности STEP-анализа целесообразно дополнить возможностями SWOT-анализа и обобщить полученную в результате исследования информацию.

Таблица 2.2.5 – SWOT-анализ ресторана «Izumi»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – Открыт 7 дней в неделю; – Отличное предложение на бизнес-ланчи; – Запущен новый проект «Бонусы» - посетителям выдается карта, и накапливаются баллы, которые в будущем можно обменять на скидку в 50 %; – Есть группа в социальных сетях, где есть информация; – Постоянно устраиваются разнообразные вечеринки, что увеличивает поток гостей; – Удобное расположение ресторана - находится в центре города; – Бесплатная парковка на 20 мест. 	<ul style="list-style-type: none"> – Слабое оснащение кухни (недостаточно современного универсального оборудования); – Недостаточное количество персонала в выходные дни. Нехватка поваров, официантов и барменов в час-пик, следовательно, снижается сервис, долго несут блюда и напитки; – Недостаточное количество часов работы кухни, что снижает прибыль ресторана; – Высокая текучесть кадров и отсутствие поваров с высшим образованием и опытом; – Отсутствие мотивации производственного персонала; – Отсутствие четкой маркетинговой политики.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Принятие на работу квалифицированных поваров; – Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей; – Введение новых блюд в меню, которые пользуются большим спросом; – Внедрение новых технологий и оснащения на кухне в целях укрепления позиций на рынке. 	<ul style="list-style-type: none"> – Усиление конкуренции со стороны местных кафе и ресторанов; – Изменение вкусов и потребностей клиентов; – Сбои в снабжении продуктами, что приведет к образованию Stop-листа; – Возможность появления новых конкурентов; – Увеличение налогов, что вызовет уменьшение прибыли ресторана.

После построения матрицы SWOT-анализа необходимо оценить угрозы и возможности с точки зрения их важности и степени влияния на конкурентные преимущества ресторана «Izumi». Для этого применим метод позиционирования каждой конкретной возможности в матрице возможностей, представленной в таблице 2.2.6.

Таблица 2.2.6 – Матрица возможностей ресторана «Izumi»

Вероятность использования	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
высокая	Внедрение новых технологий и усиления оснащения кухни новым современным оборудованием	Смена производственного персонала на более квалифицированный или обучение имеющегося	Активизация применения элементов коммуникационного комплекса (например, коммерческой рекламы)
средняя	Повышение культуры общения продавцов с посетителями, формирование атмосферы гостеприимства и доброжелательности	Позиционирование ресторана как места для семейного отдыха, организация проведения мероприятий, корпоративов, семейных и детских праздников.	Совершенствование управленческих процедур на основе компьютеризации
низкая	Расширение спектра оказываемых услуг, в том числе выполнение особых пожеланий по изготовлению блюд на виду у клиента.	Освоение новых рынков и сегментов рынка	Разработка и внедрение детского меню, организация специальных детских программ

В результате проведенного анализа конкурентоспособности ресторана «Izumi» можно сказать, что основными его преимуществами являются низкие цены, разнообразное качество блюд и множество направлений деятельности: доставка на дом, кейтеринг, но при предприятии не хватает производственных мощностей для обеспечения непрерывного потока поставки блюд и в ресторан, и на дом.

2.3 Предложения по разработке программ повышения конкурентоспособности ресторана и их обоснование

В общественном питании успех во многом зависит от кухни, в которой происходит приготовление всех блюд. Поэтому в современной кухне ресторана все должно быть продумано заранее, от этого зависит хорошая организация процесса приготовления. Применение технических устройств, которые облегчают труд, увеличивают производительность труда, дают возможность экономить сырье, имеет большое значение в процессе приготовления пищи.

Преимущества производства с применением передовых технологий обработки продуктов на высокопроизводительном оборудовании, при строгом санитарном контроле за качеством выпускаемой продукции становятся основой интенсификации производственного процесса и залогом успешной коммерческой деятельности ресторанного бизнеса.

Мало приготовить большое количество пищи – необходимо, чтобы она была качественной и доходила до потребителя, максимально сохраняя питательные и вкусовые свойства. В настоящее время распространение получило приготовление пищи с помощью технологии CapKold, которая является одной из наиболее эффективных и «продвинутых» технологий, позволяющих решать эту задачу с минимальными затратами сырья, расходами на энергию и трудозатратами. Даже малая производственная линия CapKold, которая может производить до 500 наименований готовых блюд (супы, десерты, заливные, вторые обеденные блюда, соусы, пасты, пудинги).

Технология CapKold в процессе производства предусматривает применение четырех уникальных инновационных методов приготовления пищи:

- варка продуктов на пару;
- приготовления пищи в вакууме при низкотемпературных режимах;

- дозирование продукта в пакеты;
- охлаждение готового продукта в среде ледяной воды.

Суть технологии сводится к применению особого производственного пищевого оборудования, обеспечивающего высочайшую гигиеническую чистоту продукта в процессе его приготовления, охлаждения и упаковки.

Приготовление с применением технологии CapKold имеет целый ряд преимуществ:

- высочайшая скорость нагрева;
- экономичность за счет использования парогенераторов;
- простота в управлении (компьютеризированное управление);
- возможность совместить до 8 операций в одном агрегате;
- стабильное качество (контроль рецептуры осуществляет компьютер).

Кроме того, приготовление пищи на пару сохраняет все витамины, минеральные вещества и вкусовые качества продукта. Приготовление пищи в вакууме позволяет сократить потери по массе продукта (например, мяса) с 35% до 7%. Кроме того, технология CapKold предполагает большую гигиеническую безопасность в течение процесса хранения продукта. Готовый продукт может храниться до 40 суток при температуре + 4°C за счет отсутствия бактериального фона.

Следующий плюс при использовании данной технологии – дозирование продукта в пакеты. При создании технологии CapKold внедрены специальные дозирующие станции, автоматические разливающие горячий продукт, обеспечивая его высочайшую санитарно-гигиеническую безопасность. Регенерация готовой продукции осуществляется любым видом теплового оборудования, в том числе методом разогрева пакета с пищей в кастрюле с кипящей водой.

Во всем мире крупнейшие ресторанные сети делают заготовки именно с применением технологии CapKold. Технология успешно применяется такими предприятиями питания, как фабрики-кухни, комбинаты школьного и

детского питания и прочие крупные пищевые производства.

Ресторан «Izumі», оказывающий услуги и общественного питания, и доставки на дом и кейтеринговые услуги не всегда успевает произвести полный объем необходимой продукции. Поэтому часто приходится от некоторых заказов. При применении данной технологии данная проблема решится. Также вырастут заказы по кейтеринговым услугам, так как появится возможность выполнять большее количество заказов.

Сохранение невысоких цен на услугу общественного питания в ресторане «Izumі» при высоком уровне ее предоставления, хорошем сервисе, скорости подачи, отличном качестве обслуживания и приготовления блюд будет способствовать привлечению дополнительных гостей. Клиентами будут являться люди, нежелающие переплачивать за такой же уровень обслуживания в других ресторанах.

В «Izumі» предлагается использовать малую производственную линию, который размещается на 30 м² и обслуживается 2 сотрудниками, включая административный персонал. Затраты на персонал отсутствуют, так как имеющего штата достаточно для работы на данном оборудовании. Оборудование будет установлено в ресторане, поскольку площадь помещения позволяет выделить необходимое место для технологии CapKold.

Планируется увеличить число порций по каждому направлению деятельности организации. Рост порций составляет 20% в год от прошлого года, благодаря увеличению числа клиентов. План производства питания на данном оборудовании на три года представлен в табл. 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – План производства на три года

Показатели	2019	2020	2021
1	2	3	4
Объем порций в ресторане	2200	2640	3168
Объем порций по кейтеринговым заказам	960	1152	1382
Объем порций по доставке на дом	2600	3120	3744
Средний чек, руб.	420	440	460
Выручка от внедрения оборудования, тыс. руб.	2420	3041	3815

Следовательно, на данном оборудовании будет произведено в 2019 году порций на сумму 2420 руб, в 2020 – 3041 руб, в 2021 – 3815 руб.

Обоснуем целесообразность проекта. На покупку производственной линии понадобится 3270 тыс. руб. При приобретении нового оборудования и вводе его в эксплуатацию, компания должна производить на него дополнительные расходы в виде амортизационных отчислений. Полезный срок службы составляет 5 лет. Амортизация определяется линейным методом.

Таблица 2.3.2 – Расчет амортизации и остаточной стоимости

Год	Первоначальная стоимость, тыс. руб.	Сумма начисленной амортизации, тыс. руб.	Остаточная стоимость, тыс. руб.	Среднегодовая стоимость, тыс. руб.
1	3270	654	2616	2943
2	2616	654	1962	2289
3	1962	654	1308	1635
4	1308	654	654	981
5	654	654	0	654

Сумма месячных амортизационных отчислений равна:

$$654000/12= 54500 \text{ руб.}$$

Для финансирования было решено взять кредит на сумму 1270 тыс. руб, что составит 39% от общей стоимости проекта. Остальная сумма будет выделана за счет собственных средств.

Проанализировав несколько банковских предложений, был выбран кредит «Программа 6,5», предложенный ПАО «Сбербанк России». Данная программа предназначена для выдачи денежных средств в кредит организациям на для приобретение основных средств, модернизацию и реконструкцию производства, запуска новых проектов, пополнения оборотных средств.

Условия кредитования:

- сумма займа – 1 270 тыс. руб.;
- срок предоставления – 24 месяцев (2 года);

- основной долг погашается ежемесячно, равными частями;
- годовая процентная ставка – 16 %;

Оплата будет производиться аннуитетным платежом (Приложение Г).

Первоначальные вложения включают в себя кроме стоимости производственной линии, также затраты на ее доставку, монтаж, дополнительные материалы для монтажа и обучению поваров. Оборудование будет приобретено у компании «Ресторан-Сервис», находящейся по адресу: г. 350059, Краснодарский край, город Краснодар, Уральская улица, 134.

Особенностью компании «Ресторан-Сервис» является проектирование и комплексное оснащение предприятия «под ключ» (табл. 2.3.3).

Таблица 2.3.3 – Первоначальные затраты для реализации программы

Вид затрат	Стоимость, руб
Стоимость нового оборудования	3270000
Доставка	6000
Установка	12500
Обучение поваров	8000
Материалы для монтажа	5500
Итого	3302000

Ежегодные текущие затраты включают в год постоянные (амортизация – 654 тыс. руб ежегодно, оплата кредита – 746 тыс. руб в первые 2 года) и переменные (на гарантийное обслуживание два раза в год – 10 тыс. руб электроэнергия – 146 тыс. руб. в первый год; 154 тыс. руб. во второй год и 161 тыс. руб. в третий год.).

Для эффективного ведения бизнеса предприятию в настоящем и будущем необходимо иметь положительный баланс денежных средств. БДДС предназначен для распределения денежных потоков. Он отражает всю деятельность организации, которая выполнялась в денежной форме. С помощью БДДС отслеживаются все операции предприятия по различным счетам (табл. 2.3.4).

Таблица 2.3.4 – Прогнозные значения чистой прибыли в результате реализации программы

№	Показатели	Значение показателей по годам		
		2019	2020	2021
1	2	4	5	6
1	Ожидаемый объем реализации, ед.	5760	6912	8294
2	Продажная цена единицы изделия, руб.	420	440	460
3	Объем реализации продукции, тыс. руб. (стр.2×стр.1)	2420	3041	3815
4	Переменные расходы на планируемый объем продукции, тыс. руб.	156	164	171
5	Постоянные затраты на производство за год (без учета амортизации), тыс. руб.	746	746	0
6	Амортизация, тыс. руб.	654	654	654
7	Себестоимость продукции, тыс. руб. (стр. 4 + стр.5+стр.6)	1556	1564	825
8	Прибыль до налогообложения, тыс. руб. (стр.3-стр.7)	864	1477	2990
9	Ставка налога на прибыль, %	20	20	20
10	Чистая прибыль, тыс. руб. (стр.8×(100-стр.9)/100)	692	1182	2392
11	Чистые денежные потоки, тыс. руб. (стр.6+стр.10)	1346	1836	3046

Таким образом, расчет денежных потоков, показывает, что внедрение новой технологии позволит получать чистый денежный поток в сумме 1346 тыс. руб. в 2019 году; 1836 тыс. руб. в 2020 году и 3046 тыс. руб. в 2021 году.

Все инвестиции, даже очевидно эффективные, подвергаются оценке эффективности (табл. 2.3.5).

Таблица 2.3.5 – Прогнозные значения чистой прибыли в результате реализации программы

Годы <i>n</i>	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке «0,2», равной $(1+r)^{-n}$	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
1	2	3	4	5
0	- 3302	1	-3302	-3302
1	1346	0,83	1117	-2185
2	1836	0,69	1267	-918
3	3046	0,58	1766	848
NPV			848	

Определим чистую приведенную стоимость проекта (NPV).

$$NPV = 3302 - 4150 = 848 \text{ руб.}$$

$$NPV = 848 > 0$$

Расчет NPV демонстрирует величину больше нуля, значит, инвестиции прибыльны, т.е. предложенная программа может быть эффективной.

Индекс прибыльности – один из основных параметров, позволяющий оценить перспективы данной программы в плане будущей доходности.

Индекс прибыльности PI определим по формуле (1).

$$PI = \frac{PV}{I_0} \quad (2.3.1)$$

$PI = 4150/3302 = 1,25 > 1$, это значит что на один рубль затрат приходится 1,25 рублей дохода.

Простой срок окупаемости показывает, сколько времени понадобится организации для компенсации первоначальных расходов. Дисконтированный срок окупаемости определяет период, за который вложения окупятся с учетом дисконтирования. Определяется по формуле:

$$PP = \frac{I_0}{CF_{CR}}$$

(2.3.2)

$PP = ((3302/(6228/3)) = 1,6$ года, это говорит о том, что предложенная программа окупится через 1 год 6 месяцев работы.

$DPP = ((3302/(4150/3))= 2,4$ года, это говорит о том, что предложенная программа окупится через 2 года 4 месяцев работы.

Таким образом, за счет предложенной программы значительно повысится уровень и качество обслуживания в ресторане, повысится общая конкурентоспособность услуг и увеличится посещаемость. Все показатели

эффективности программы свидетельствуют о возможности принятия положительного решения по его внедрению.

Таким образом, в результате проведенного анализа во второй главе можно сказать, что основными преимуществами ресторана «Izumi» являются низкие цены, разнообразное качество блюд и множество направлений деятельности: доставка на дом, кейтеринг.

Проведенная оценка по модели Портера говорит о том, что рынок организации является высоко конкурентным. Ресторан «Izumi» имеет множество конкурентов, которые представляют опасность. Слабыми сторонами ресторана являются низкие производственные мощности и качество блюд. Это связано с тем, что на предприятии не хватает как персонала, так и современного оборудования.

Анализ портфеля услуг ресторана «Izumi» с помощью матрицы БКГ, показал, что услуги общественного питания и доставки еды занимают относительно большую долю рынка и развивается хорошими темпами. При этом данные услуги являются главной услугой ресторана «Izumi», поэтому необходимо поддерживать их рост путем дополнительных инвестиций.

STEP-анализ говорит о том, что ресторан «Izumi» не может в полной мере противостоять внешним угрозам и использовать возможности, предоставляемые внешней средой. SWOT-анализ выявил возможности дальнейшего развития ресторана «Izumi», среди основных внедрение новых технологий и усиления оснащения кухни новым современным оборудованием.

Организации предложено делать заготовки с применением технологии CapKold, который позволит увеличить объем услуг по питанию в ресторане, а также обеспечит выполнении всех заказов по доставке на дом. Расчет эффективности программы внедрения нового оборудования показала, что новое оснащенное окупится полностью через два года, а чистая прибыль вырастет уже в первый год работы.

Заключение

В первой главе рассмотрев различные подходы к определению понятия конкуренции, было выявлено наиболее полное и точное определение исследуемого понятия «конкуренция – это оцененная в данный момент времени реальная и потенциальная способность предприятия без нарушения законодательства и в соответствии с принятой бизнес-этикой.

Изученные особенности категории «конкурентоспособность» с различных точек зрения отечественных ученых, позволили сформировать следующее его определение: конкурентоспособность – это оцененное внешней средой его превосходство над конкурентами на определенном рынке, обусловленное конкурентоспособным соотношением цены и качества производимых товаров или оказываемых услуг и работ, долей предприятия на рынке и уровнем потенциала, характеризующего способность успешно конкурировать с другими предприятиями.

Особенности развития программ повышения конкурентоспособности в ресторанах заключаются в разработке ценовой и неценовой методов ведения конкурентной борьбы предприятиями ресторанного бизнеса. При этом, ценовые методы используются между ресторанами бизнес-класса и одной ценовой ниши, а в остальных сегментах – неценовые методы.

Методы определения конкурентоспособности включают матричные методы; методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия; методы, основанные на теории эффективной конкуренции; комплексные методы. Исследование существующих методов оценки конкурентоспособности продукции выявило отсутствие на данном этапе экономического развития универсального метода, совмещающего как количественную, так и качественную оценку.

Во второй главе проведенный финансовый анализ показал, что имущество ресторана «Izumі» образовано в основном за счет заемных средств. Внешнее финансирование направляется в основном на покупку

оборотных активов. Снижение коэффициентов ликвидности в 2015-2017 годы означает возрастающий риск неплатежеспособности. Коэффициенты финансовой устойчивости также носят негативный характер, хотя и есть некоторое улучшение к 2017 году. Для повышения данных коэффициентов необходимо оптимизировать состав внеоборотных и оборотных активов, а также соотношения собственного и заемного капитала.

Выручка от продажи услуг имеет нестабильную тенденцию. Низкая выручка в 2015 году связана с экономической ситуацией в стране, в результате которой продажи значительно снизились. В дальнейшем предприятие смогло выйти из кризиса, в результате чего доходы выросли в 2016 году на 37592 тыс. руб., но в 2017 году снова снизилась на 13984 тыс. руб.

На сегодняшний день основным фактором, влияющим на прибыль от продажи услуг, является высокая себестоимость продаваемых товаров. В 2015 году она составила 97,2%, в 2016 году 95%, а в 2017 году 91,5%. Несомненным плюсом является рост чистой с 42 тыс. руб. в 2016 году до 2359 тыс. руб. в 2017 году. Благодаря данному росту выросли и показатели рентабельности, что указывает на улучшение эффективности деятельности предприятия.

Анализ конкурентоспособности показал, что рынок общественного питания в Краснодаре является высоко конкурентным. Ресторан «Izumі» имеет множество конкурентов, которые представляют опасность. Слабыми сторонами ресторана являются низкие производственные мощности и качество блюд. Это связано с тем, что на предприятии не хватает как персонала, так и современного оборудования.

Анализ портфеля услуг ресторана «Izumі» с помощью матрицы БКГ, показал, что услуги общественного питания и доставки еды занимают относительно большую долю рынка и развивается хорошими темпами. При этом данные услуги являются главной услугой ресторана «Izumі», поэтому необходимо поддерживать их рост путем дополнительных инвестиций.

СТЕР-анализ говорит о том, что ресторан «Izumi» не может в полной мере противостоять внешним угрозам и использовать возможности, предоставляемые внешней средой. SWOT-анализ выявил возможности дальнейшего развития ресторана «Izumi», среди основных внедрение новых технологий и усиления оснащения кухни новым современным оборудованием.

Ресторану «Izumi» прилагается использовать малую производственную линию Capkold, который размещается на 300 м² и обслуживается 2 сотрудниками. Данная технология является одной из наиболее новых и эффективных технологий, позволяющих решать проблему обеспечения качественным питанием большого количества людей в рамках одного предприятия с минимальными затратами сырья, расходами на энергию и трудозатратами.

Анализ экономической эффективности проекта выявил следующие положительные величины проекта: чистая приведенная стоимость – 848 тыс. руб; индекс рентабельности – 1,25 руб/руб; простой срок окупаемости – 1,6 года; дисконтированный срок окупаемости – 2,4 лет. Таким образом, программа по повышению конкурентоспособности будет приносить существенную прибыль ресторану «Izumi».

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. правовой сайт. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>. (15.12.2017)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14–ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (ред. от 29.12.2017) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: правовой сайт. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>. (15.12.2017)
3. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 23.04.2018) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: правовой сайт. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>. (15.12.2017)
4. Артеменко В.Г. Экономический анализ: учебное пособие / В.Г. Артеменко, Н.В. Анисимова. – М.: КноРус, 2015. – 288 с.
5. Агаева А.Н., Васильченко Т.З. Сравнительная характеристика методов маркетинговых исследований / А.Н. Агаева // Международный научно-теоретический журнал «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права». 2016. – 32 с.
6. Александров А.К. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебник / А.К. Александров. – Инфра-М, 2017. – 285 с.
7. Александрова Е.Н., Ташу А.А. Теоретические аспекты стратегического планирования маркетинга в современных компаниях в России / Е.Н. Александрова // Экономика: теория и практика. – 2015. – № 1. – С. 55-58.
8. Баскакова О.В. Экономика предприятия: учебное пособие для вузов / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Дашков и К, 2015. – 372 с.
9. Бесходарный А.А. Эффективность управления маркетингом: методика оценки / А.А. Бесходарный // Маркетинг и маркетинговые

исследования. – 2017. – № 1. – С. 44 - 47.

10. Бурук А. Ф. Определение сущности понятия конкуренции и проблемы ее измерения / А.Ф. Бурук // Мир экономики и управления. – 2016. – № 3. – С. 84-99.

11. Бусарина Ю.В., Карасиков А.В. Разработка маркетингового механизма управления отношениями с потребителями / Ю.В. Карасиков // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2016. – № 3. – С. 284 – 291.

12. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 320 с.

13. Ветрова В.А., Сажнева С.В. Особенности стратегий ценообразования в маркетинге / В.А. Ветрова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. – № 11. – С. 200 - 202.

14. Волошин А.В., Александров Ю.Л. Эволюция теорий конкуренции и конкурентоспособности в экономической науке / А.В. Волошин // фундаментальные исследования. – 2017. – № 42. – С. 330-338.

15. Гаджибек В.П. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятий / В.П. Габиджек // Вестник АГТУ. 2015. – № 8. – С. 65.

16. Галицкий Е.Б. Маркетинговые исследования. теория и практика 2-е изд., пер. и доп. учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 570 с.

17. Грушенко В.И., Грушенко А.Ю. Методические материалы по разработке стратегии компании, ориентированной на потребителя / В.И. Грушенко. – Смоленск: СИБП, 2017. – 254 с.

18. Демихова А.С., Ольнева Т.Г., Ляпунова А.Н. Анализ в стратегическом маркетинге // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2016. – № 8. – С. 392 - 396.

19. Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебник / Л.А. Дробышева. – М.: Дашков и К, 2016. – 152 с.

20. Демин С. А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях / С. А. Демин // Вестник Омского университета. — 2016. — № 3. — С. 325–329.
21. Егоршин А.П. Маркетинг организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. — СПб: Питер, 2015. — 350 с.
22. Загородников С. В. Финансовый менеджмент. Краткий курс / С.В. Загородников. — М.: Окей-книга, 2017. — 176 с.
23. Зимина И.П. Роль маркетинга в управлении современным бизнесом // Управленческие науки. — 2015. — № 1. — С. 48 - 51.
24. Завьялов П.С. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей / П.С. Завьялов // Маркетинг. — 2016. — № 2. — С. 32.
25. Матвеева О.П., Сурженко А.В. Стратегия продаж: сущность и структура / О.П. Матвеева // Международный научно-теоретический журнал «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права». — 2015. — № 8. — С. 221.
26. Мостова В.Д. Особенности стратегического развития хозяйствующих структур на основе маркетингового подхода / В.Д. Мостова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. — 2017. — № 1. — С. 76 - 79.
27. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: учебник / Р.Б. Ноздрева. — М.: Аспект Пресс, 2016. — 446 с.
28. Океанова З.К. Маркетинг: учебник / З. К. Океанова. — М.: ТК Велби, Проспект, 2015. — 424 с.
29. Коваленко А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях / А.И. Коваленко // Теоретическая конкуренция. — 2016. — № 6. — С. 72.
30. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. — 2015. — № 20. — С. 107-109.

31. Кони́на Н.Ю. Конку́рентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2016. – 168 с.
32. Латфуллин Г.А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента: учебник / Г.А. Латфуллин. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.
33. Морозов Ю.В. Основы маркетинга: учебное пособие / Ю.В. Морозов. – М.: Дашков и К, 2016. – 148 с.
34. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании / В.В. Назарова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2017. – № 3. – С. 393 - 414.
35. Нестерова М.М., Марченко Т.И. Роль оценки конкурентов в процессе разработки маркетинговой стратегии / М.М. Нестерова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2016. – № 14. – С. 197 - 199.
36. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 256 с.
37. Пахомов А.П. Применять или не применять принцип Парето на практике? / А.П. Пахомов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2017. – № 11. – С. 5 - 12.
38. Погонев С.В., Шендо М.В. Формирование и реализация механизма управления конкурентоспособностью предприятия / С.В. Погоняев // Вестник АГТУ, 2017. – № 2. – С. 81-88.
39. Реброва Н.П. Основы маркетинга: учебник / Н.П. Реброва. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 277 с.
40. Романова А.Т. Экономика предприятия: Учебное пособие / А.Т. Романова. – М.: Проспект, 2016. – 176 с.
41. Романович Н.А., Агафонова М.С. Теоретические основы конкурентной среды предприятия / Н.А. Романович // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 1. – 205-210 с.

42. Савчук Г.А. Управление маркетингом на предприятии: учебник / Г.А. Савчук. – Инфра-М, 2016. – 220 с.
43. Сорока С.А., Ивашкин М.В. Оценка факторов, влияющих на формирование конкурентных преимуществ организации оптовой торговли / С.А. Сорока // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2017. – № 1. – С. 203 - 208.
44. Стародубцева Е. А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Е. А. Стародубцева // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2016. – № 4. – С. 132.
45. Тарасова Е.Е., Тимошенко Ю.Б. Оценка качества услуг предприятий общественного питания на основе маркетинговых исследований / Е.Е. Тарасова // Международный научно-теоретический журнал «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права». – 2018. – № 15. – С.42.
46. Тарасова Т.Ф., Повышение конкурентоспособности организации / Т.Ф. Тарасова // Международный научно-теоретический журнал «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права». – 2017. – № 14. – С.18-21.
47. Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования рыночных ниш инновационных продуктов: Монография / Б.Е. Токарев. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с.
48. Фелештин В. И. Современные подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия» / В. И. Фелештин // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – № 3. – С. 401-409.
49. Ширяев В.И. Управление предприятием: Моделирование, анализ, управление / В.И. Ширяев. – М.: КД Либроком, 2015. – 272 с.
50. Яковлева Ю. А. Роль конкуренции в рыночной экономике / Ю.А. Яковлева // Молодой ученый. – 2017. – № 3. – С. 610-613.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ресторана «Izumi» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
	АКТИВ			
I.	Внеоборотные активы			
	Материальные поисковые активы	2584	1846	1107
	Итого по разделу I	2584	1846	1107
II.	Оборотные активы			
	Запасы	95532	78223	61693
	Дебиторская задолженность	10696	24981	40086
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	2072	4797
	Денежные средства и денежные эквиваленты	735	13165	1693
	Прочие оборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу II	106963	118441	108269
	ПАССИВ			
III.	Капитал и резервы			
	Уставный капитал	200	200	200
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	59	1721	4080
	Итого по разделу III	259	1921	4280
IV.	Долгосрочные обязательства	0	0	0
V.	Краткосрочные обязательства			
	Заемные средства	87292	93525	71335
	Кредиторская задолженность	21996	24841	33761
	Итого по разделу V	109288	118366	105096
	Баланс	109547	120287	109376

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах ресторана «Izumi»
за 2015-2017 гг., тыс. руб.**

Номер строки	Наименование статьи	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
1	Выручка (нетто) от продажи товаров	3781	41733	27749
2	Себестоимость выполненных работ	3669	38058	23228
3	Валовая прибыль	112	3675	4521
4	Прибыль от продаж	112	3675	4521
5	Прочие расходы	86	1596	1570
6	Прибыль до налогообложения	61	2079	2951
7	Налог на прибыль	19	417	592
8	Чистая прибыль	42	1662	2359

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Матрица профиля внешней макросреды ресторана «Izumi»

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
Изменение законодательства в области регулирования деятельности организаций общественного питания	3 (высокая)	2 (умеренное)	-1 (негативное)	-6
Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания	3 (высокая)	3 (высокое)	-1 (негативное)	-9
Поддержка малого бизнеса	3 (высокая)	3 (умеренное)	+1 (позитивное)	+6
Уровень инфляции в стране	3 (высокая)	3 (умеренное)	-1 (негативное)	-9
Появление новых конкурентов	3 (высокая)	3 (высокое)	-1 (негативное)	-9
Платежеспособный спрос главных потребителей продукта (с учетом последних тенденций)	3 (умеренная)	3 (высокое)	+1 (позитивное)	+9
Изменение в базовых ценностях населения	3 (высокая)	1 (слабое)	-1 (негативное)	-3
Изменение структуры доходов и расходов населения	3 (высокая)	2 (слабое)	-1 (негативное)	-6
Увеличение прироста населения	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4
Развитие конкурентных технологий	2 (умеренная)	2 (умеренное)	-1 (негативное)	-4
Внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4
Информация и коммуникации, влияние Интернета	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4

Таблица Г.1 – График платежей по кредиту

№	Дата	Сумма	Погашение основного долга	Выплата процентов	Остаток
1	01.03.2019	62 183,15	46 595,20	15 587,95	1 223 404,80
2	01.04.2019	62 183,15	45 558,25	16 624,90	1 177 846,55
3	01.05.2019	62 183,15	46 693,66	15 489,49	1 131 152,89
4	01.06.2019	62 183,15	46 811,87	15 371,28	1 084 341,02
5	01.07.2019	62 183,15	47 923,32	14 259,83	1 036 417,70
6	01.08.2019	62 183,15	48 099,23	14 083,92	988 318,47
7	01.09.2019	62 183,15	48 752,85	13 430,30	939 565,62
8	01.10.2019	62 183,15	49 827,22	12 355,93	889 738,40
9	01.11.2019	62 183,15	50 092,46	12 090,69	839 645,94
10	01.12.2019	62 183,15	51 141,23	11 041,92	788 504,71
11	01.01.2020	62 183,15	51 469,07	10 714,08	737 035,64
12	01.02.2020	62 183,15	52 194,91	9 988,24	684 840,73
13	01.03.2020	62 183,15	53 501,02	8 682,13	631 339,71
14	01.04.2020	62 183,15	53 627,29	8 555,86	577 712,42
15	01.05.2020	62 183,15	54 606,59	7 576,56	523 105,83
16	01.06.2020	62 183,15	55 094,07	7 089,08	468 011,76
17	01.07.2020	62 183,15	56 045,29	6 137,86	411 966,47
18	01.08.2020	62 183,15	56 600,22	5 582,93	355 366,25
19	01.09.2020	62 183,15	57 367,26	4 815,89	297 998,99
20	01.10.2020	62 183,15	58 274,97	3 908,18	239 724,02
21	01.11.2020	62 183,15	58 934,43	3 248,72	180 789,59
22	01.12.2020	62 183,15	59 812,14	2 371,01	120 977,45
23	01.01.2021	62 183,15	60 543,53	1 639,62	60 433,92
24	01.02.2021	61 255,16	60 433,92	821,24	0,00

