

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В.Васильева
«_____» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО
«Ноев Ковчег»

Исполнитель
студент группы 372 сб _____ А.Е. Климентьева

Руководитель
доцент, к.э.н _____ А.В. Васильева

Консультант
по экономической части
доцент, к.э.н _____ А.В. Васильева

Нормоконтроль
ассистент _____ Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В.Васильева
«_____» _____ 201_ г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента группы 372 сб Климентьевой Анны Евгеньевной

1. Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ноев Ковчег»
(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи законченной работы студента: _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе: устав ООО «Ноев Ковчег», результаты экономической деятельности ООО «Ноев Ковчег».

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих к разработке вопросов):

1 Теоретические основы разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия

2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Ноев Ковчег»

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ноев Ковчег»

5. Перечень материалов приложения

3 приложения: Анализ конкурентных преимуществ кафе «Ноев Ковчег», Модель пяти сил Портера кафе «Ноев Ковчег», Анкета.

6. Консультанты по бакалаврской работе:

Консультант по экономической части – Васильева Анжелика Валерьевна

6. Дата выдачи задания: 28.11.2016 год

Руководитель бакалаврской работы: Васильева Анжелика Валерьевна, кандидат экономических наук

Задание принял к исполнению: 28.11.2016 год

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 73 с., 5 рисунков, 24 таблицы, 59 источников, 4 приложения.

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ, SWOT-АНАЛИЗ, PEST-АНАЛИЗ, АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

В работе рассматривается конкурентоспособность ООО «Ноев Ковчег». Для этого производится анализ внешней и внутренней среды кафе. Выделяются основные конкуренты, и производится их анализ.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Ноев Ковчег» на потребительском рынке города Благовещенска.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Ноев Ковчег».

Предметом исследования является конкурентоспособность ООО «Ноев Ковчег».

В ходе написания бакалаврской работы были использованы методики по оценке конкурентоспособности торговых предприятий, разработанные: Е.П. Голубковым, А.В. Васильевой, Р.А. Фатхудиновым, Г.Л. Азоевым, В.Л. Белосусовым.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Понятие и факторы конкурентоспособности предприятия	7
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	11
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	17
2 Оценка конкурентоспособности ООО «Ноев Ковчег»	22
2.1 Краткая характеристика ООО «Ноев Ковчег»	22
2.2 Анализ внешней среды ООО «Ноев Ковчег»	26
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Ноев Ковчег»	29
2.4 Анализ и оценка конкурентных преимуществ и конкурентоспособности	32
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ноев Ковчег»	41
3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ноев Ковчег»	41
3.2 Экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности	45
3.3 Внедрение карт лояльности в ООО «Ноев Ковчег»	52
Заключение	57
Библиографический список	60
Приложение А Анкета	65
Приложение Б Меню ООО «Ноев Ковчег»	68
Приложение В Модель пяти сил Портера кафе «Ноев Ковчег»	72
Приложение Г Анализ конкурентных преимуществ кафе «Ноев Ковчег»	73

ВВЕДЕНИЕ

В настоящий момент времени в нашей стране, на потребительском рынке заведений общественного питания, обострилась конкурентная борьба. Происходит борьба ресторанов и кафе за потребителей, за лучшее местоположение и эффективную рекламу.

Конкурентоспособность организации определяется наличием ее конкурентных преимуществ по сравнению с другими организациями, т.е. превосходством конкурентоспособности в области эффективности производства, управления, качества товаров, компетентности и профессионализма персонала. Если повышение конкурентоспособности есть цель, то конкурентные преимущества – средства для достижения цели. Практика прежде всего концентрирует внимание на обеспечении конкурентных преимуществ организации и товаров.

Конкурентные преимущества организации предполагают рациональную структуру управления; наличие группы высококонкурентных фирм-лидеров, подтягивающих другие организации до своего уровня; передовую опытно-конструкторскую и прогрессивную производственно-технологическую базу; развитую инфраструктуру; эффективную систему продвижения товаров на рынок и их сервисного обслуживания; современную систему научно-технического, производственного, материально-технического и коммерческого сотрудничества как внутри страны, так и за ее пределами.

Конкурентоспособность организации может быть оценена на конкурентном рынке только в рамках группы предприятий одной отрасли, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентный рынок – это рынок товаров (услуг, работ), на котором в условиях усиления конкуренции взаимодействуют продавцы и покупатели с целью установления рыночных цен и осуществления купли-продажи.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что для развития предприятий на рынке большое значение имеет оценка уровня конкурентоспособности.

Объектом исследования является ООО «Ноев Ковчег».

Предметом работы является конкурентоспособность ООО «Ноев Ковчег».

Целью работы является разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Ноев Ковчег» на потребительском рынке города Благовещенска.

Исходя из поставленной цели, задачами исследования являются:

- 1) изучение теоретических основ конкурентоспособности;
- 2) исследование факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий общественного питания;
- 3) изучение методик по оценке конкурентоспособности;
- 4) проведение анализа конкурентоспособности ООО «Ноев Ковчег»;
- 5) разработка рекомендаций, которые позволят данному предприятию повысить конкурентоспособность предприятия в целом.

Период исследования составляет 2014, 2015, 2016 год.

Основой для написания бакалаврской работы является документационная отчетность ООО «Ноев Ковчег», методики разработанные учеными, научные публикации по данной тематике, а также нормативные и законодательные положения.

В процессе исследования будут использованы методики по оценке конкурентоспособности торговых предприятий, разработанные: Е.П. Голубковым, Р.А. Фатхудиновым, Г.Л. Азоевым, В.Л. Белоусовым.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и факторы конкурентоспособности предприятия

Становление в России рыночных отношений обусловило возникновение конкурентной среды в различных отраслях национальной экономики.

Конкуренция является неотъемлемой компонентой рыночной экономики. Она побуждает предпринимателей и коммерсантов в наиболее сжатые сроки внедрять все то новое, что появляется в результате научных исследований и достижений научно-технического прогресса.¹

В Законе РФ от 22 марта 1991 г. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» дано следующее определение понятия «конкуренция».

Конкуренция – это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство товаров, требующихся потребителю.²

Конкуренция представляет собой рыночный способ хозяйствования. Вместе с тем это и форма существования капитала, при которой один капитал соперничает с другим капиталом. Конкуренция – это та самая «невидимая рука» (по Адаму Смиту), которая координирует деятельность всех участников рыночных отношений.

Конкуренция – представляет собой состязательную работу между товаропроизводителями за наиболее выгодные места приложения капитала, рынки сбыта, источники сырья и одновременное действенный механизм регулирования пропорций общественного производства. Она порождается объективными условиями: хозяйственной обособленностью каждого производителя, его зависимостью от конъюнктуры рынка, противоборством с другими товаровладельца-

¹ Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С. 249.

² Головачев А.С. Конкурентоспособность организации. Минск: Высшая школа, 2012. С. 176.

ми в борьбе за покупательский спрос.

В рыночной экономике понятие «конкурентоспособность» отражает сущность законов рыночных отношений. Однако современное его звучание имеет и дополнительные характеристики:³

- системность, поскольку понятие связано с системным представлением;
- междисциплинарность, так как при его рассмотрении необходимы знания многих научных дисциплин;
- комплексность, которая объясняется тем, что при исследовании и практическом использовании данного понятия применяется комплексный подход;
- многоуровневость (она проявляется во взаимодействии и взаимосвязи понятия «конкурентоспособность» с понятием разных уровней управления);
- многофункциональность – имеет разнообразные функции;
- соотносимость, которая определяется соотношением конкурентоспособности исследуемого объекта и конкурентоспособности аналогичного (однородного) объекта-конкурента.

При общем подходе конкурентоспособность проявляется только в процессе соперничества и рыночных отношений, характеризуется конкурентными преимуществами исследуемого объекта, т.е. степенью удовлетворения потребностей покупателей по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке. На основе удовлетворения личных и общественных потребностей в условиях ограниченных ресурсов конкурентоспособность организации позволяет товаропроизводителю получать прибыль и осуществлять расширенное воспроизводство.

Конкурентоспособность организации может быть оценена на конкурентном рынке только в рамках группы предприятий одной отрасли, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентный рынок – это рынок товаров (услуг, работ), на котором в условиях усиления конкуренции взаимодействуют продавцы и покупатели с целью установления рыночных цен и осуществления

³ Криворотов В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. С. 110.

купли-продажи.

Таким образом, для того чтобы стать конкурентоспособным, предприятию необходимо, во-первых, обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка, во-вторых, повысить конкурентный потенциал предприятия до уровня лучших производителей отрасли.

Успех на рынке товаров сегодня не гарантирует предприятию успех в будущем, так как конкурентоспособность явление динамичное, поэтому ее следует оценивать по состоянию на конкретный момент времени с учетом изменений рыночной конъюнктуры.

Конкурентоспособность предприятия – показатель относительный. Базой для сравнения являются аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий конкурентов либо идеальных предприятий.

Конкурентоспособность предприятия ярко проявляются в следующих четырех признаках:

- 1) потребители довольны товарами и готовы купить повторно продукцию этой фирмы;
- 2) общество, партнеры, государственные и социальные институты не имеют претензий к фирме;
- 3) акционеры довольны положением дел в фирме, величиной дивидендов;
- 4) работники довольны своим предложением и гордятся своим участием в деятельности фирмы, считают за честь трудиться в ней.⁴

При определении конкурентной позиции предприятия особое внимание уделяется факторам его конкурентоспособности. Для эффективного функционирования предприятию необходимо не только изучить все факторы, влияющие на его конкурентоспособность, но и определить относительную важность этих факторов в рамках определенной деятельности.

Одним из основных факторов конкурентоспособности является местоположение предприятия, которое способно кардинальным образом повлиять на

⁴ Васильева А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия. Благовещенск : Изд-во АмГУ, 2013. С.8

отношение и поведение покупателя. Тем не менее довольно часто этим фактором пренебрегают, размещая кафе и рестораны в наиболее для посетителей неудобных местах. Однако, чтобы не делали компании для удержания клиентов, выбор потребителей будет определять его близость от дома, места работы, учебы и т.д.

Если рассматривать конкурентоспособность в более широком смысле, то под этим термином понимается текущее положение предприятия на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка – объём продаж в сопоставлении с общими по рынку и объёмами продаж предприятий-конкурентов) и тенденции его изменения.

Многие российские экономисты, учитывая зарубежный опыт, дают своё определение понятию «конкурентоспособность предприятия».

Так, И.В. Липсиц понимает под этим «возможность выиграть соревнования на рынке с товарами, изготовленными другими фирмами, за счет более полного соответствия требованиям или денежным возможностям покупателей, а также высокого качества выполнения работ, оказания услуг, продажи товаров».

По мнению известного учёного В.М. Власова, в его исследованиях даётся следующее понятие, конкурентоспособность фирмы – относительная характеристика, выражающая отличия уровня развития данной фирмы от уровня других фирм в удовлетворении своими товарами потребностей людей и эффективности производственной деятельности.

Продажа товаров по более низким ценам чем у конкурентов, называется ценовой конкуренцией. Снижение цены возможно либо за счет снижения издержек производства, либо за счет уменьшения прибыли.

Неценовая конкуренция основана на предложении товаров более высокого качества, с большей надежностью и сроками службы, на использовании методов рекламы и других способов стимулирования сбыта.

По отраслевой принадлежности различают внутриотраслевую и межотраслевую конкуренцию.

Внутриотраслевая конкуренция – конкуренция между предпринимателями, производящими однородные товары, за лучшие условия производства и сбыта, за получение сверхприбыли.

Межотраслевая конкуренция – называется конкуренция между предпринимателями, занятыми в различных отраслях производства, из-за выгодного приложения капитала, перераспределения прибыли. Поскольку на норму прибыли влияют разные объективные факторы, ее величина в различных отраслях различна.

Повышение конкурентоспособности предприятий (производственных систем) является по своему существу сложным, многофакторным процессом, подлежащим стратегическому управлению. Управление, включающее в себя такие функции, как учет, анализ, планирование и регулирование, может осуществляться с помощью соответствующих показателей, целенаправленное изменение которых отражает воздействие различных факторов, оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Отсюда следует, что необходимость и возможность планомерного управления процессом повышения конкурентоспособности предприятий (производственных систем) служат важнейшими объективными предпосылками разработки системы таких показателей. Эти показатели должны опираться на ряд основополагающих принципов. Это принцип системности, принцип комплексной оценки факторов, принцип функциональной управленческой направленности, принцип учета специфики производства, принцип иерархичности показателей, принцип информационной обеспеченности, принцип обеспечения сопоставимости и принцип непрерывности.

1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Существуют различные методики определения конкурентоспособности предприятия (организации). Рассмотрим наиболее известные из них.

М. Портер предлагает анализировать конкурентоспособность предприятия на основе пяти сил конкуренции⁵:

⁵ Чмышенко, Е.В. Теория и практика оценки конкурентоспособности. М.: Пресса, 2013. С. 58.

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

Для анализа могут использоваться экспертные и количественные методы. На основании этого анализа выявляются узкие места, определяются конкурентные преимущества предприятия и вырабатываются управленческие решения.

Следующую методику предложила Американская ассоциация управления (АМА), которая разработала контрольный лист SWOT-анализа. Заполнив его для различных конкурирующих фирм, можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе. Предлагается показатели конкурентоспособности оценивать по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология.

Однако данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя и как следствие затрудняет сравнение конкурентных преимуществ с другими организациями.

Методика оценки конкурентоспособности организации по «4Р», в отличие от SWOT-анализа, позволяет дать количественную оценку как по отдельным, так и по всем факторам в целом. Методика основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. Таблица представляет собой лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4Р». Всем факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Недостатком данного метода является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами. При их оценке могут сказываться их личные симпатии к продукту или услуге, самочувствие, положение дел на работе и в

семье, и т.д.

Примерно такими же недостатками обладает и метод оценки конкурентоспособности путем составления функциональных карт.

Ж-Ж. Ламбен считает, что одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности предприятия является реакция конкурентов. Опираясь на это мнение, предлагается проводить анализ по трем факторам: цена, реклама, качество, точнее – снижение цены, усиление рекламного давления и повышение качества. На основе этих факторов можно построить матрицу эластичности конкурентной реакции, на основе которой сравниваются конкурирующие марки или предприятия. Сама матрица конкурентных реакций является удобным инструментом предвидения поведения конкурентов.

Достоинством данного метода можно считать наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности предприятия по отношению к конкуренту, а к одному из основных недостатков можно отнести то, что при рассмотрении конкурентоспособности предприятия учитывается малое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность.

Оценить конкурентоспособность предприятия можно, используя⁶:

1) метод сравнительного преимущества. Непосредственно измерить сравнительные преимущества невозможно, поэтому предложено несколько косвенных методов. Одним из наиболее часто используемых методов является метод, в основе которого лежит положение: чем ниже издержки производства в отрасли, тем большими преимуществами обладает отрасль по отношению конкурентам. Используя методику сравнительных преимуществ, дать оценку конкурентоспособности предприятия в общем виде затруднительно, поскольку имеющиеся преимущества характеризуют конкурентоспособность не только конкретного предприятия, но и всей отрасли;

2) теорию равновесия предприятия и отрасли (по факторам производства). Под равновесием понимается такое состояние, когда у производителя не существует стимулов для перехода в другое состояние для изменения объема произ-

⁶ Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью. Саратов: Диполь, 2013. С. 188.

водства (изменения своей доли рынка).

В условиях равновесия производителя (при достижении максимального объема производства и сбыта товара при неизменном характере спроса и уровня развития техники на данном рынке) каждый из факторов производства используется с одинаковой и наибольшей производительностью. При этом предприятия отрасли не получают сверхприбылей, и, как следствие, сторонние организации не имеют стимулов для вступления в отрасль.

Увеличить объем производства возможно при условии, если какой-нибудь фактор производства используется не полностью, и существующие масштабы производства не обеспечивают минимума издержек. Критерием конкурентоспособности служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у других конкурентов, производительностью.

Методика оценки конкурентоспособности производителя на основе теории равновесия и факторов производства, хотя и имеет возможность применения для оценки конкурентоспособности предприятий и отраслей, обладает существенными недостатками. Основным недостатком является то, что данная методика не дает интегрального показателя конкурентоспособности предприятия;

3) метод рыночной позиции предприятия (организации). По рыночным позициям предприятия (организации) и в рамках теории конкуренции можно выделить два основных подхода: структурный и функциональный.

При использовании структурного подхода оценка положения может быть сделана исходя из уровня монополизации отрасли, то есть концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок.

Возможности завоевания предприятием рынка зависят не только от внутренних, но и от внешних факторов, а также обстоятельств, складывающихся на рынке.⁷ Принято выделять следующие факторы, влияющие на уровень конку-

⁷ Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 5. С. 22.

рентоспособности предприятий:

- потенциал рынка (возможная емкость);
- легкость доступа;
- вид товара;
- входные барьеры (необходимые инвестиции, государственное регулирование);
- однородность рынка;
- структура отрасли или конкурентные позиции фирм;
- степень вовлечения фирм в данную отрасль;
- возможность технологических нововведений;
- экономия на масштабе;
- диверсификация фирм.

Этот метод учитывает большее количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, что, в свою очередь, делает данный метод более привлекательным, но при этом к недостаткам можно отнести то, что не все факторы имеют возможность количественной оценки.

Функциональный подход, в отличие от структурного метода оценки конкурентоспособности предприятия, не имеет данных недостатков. Основная роль при оценке конкурентоспособности предприятия уделяется экономическим показателям деятельности, таким, как соотношение издержки-цены, загрузка производственных мощностей, объемы выпуска продукции, норма прибыли и т.д. Данный метод позволяет в определенных пределах сделать вывод относительно всей отрасли, а не только в отношении отдельно взятого предприятия.⁸

Функциональный метод позволяет оценивать величину производительности труда на предприятии как отношение величины добавленной стоимости к общему количеству занятых на предприятии, или как отношение чистой добавочной стоимости к количеству занятых на предприятии.

⁸ Тарануха Ю.В. Конкурентные стратегии. Современные способы завоевания преимуществ. М.: Русайнс, 2015. С. 116.

Функциональный метод оценки конкурентоспособности во многом схож с методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности. Достоинство его в том, что он позволяет оценить состояние дел на предприятии, установить ряд показателей, при выходе за пределы которых следует принимать меры по оздоровлению предприятия, позволяет производить количественную оценку показателей и в сравнении с показателями других предприятий или отраслей. К недостаткам данного метода можно отнести то, что он не позволяет проводить оценку качественных показателей, а оценивает только состояние предприятия в данный момент времени, не учитывая конкурентного потенциала предприятия;

4) метод «профилей» и качества продукции. При использовании данного метода выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей применительно к какому-либо продукту, устанавливаются их иерархия и сравнительная важность в пределах того спектра характеристик, которые в состоянии заметить и оценить потребитель, проводится сравнение технико-экономических показателей продукта с другими конкурирующими продуктами.

При использовании данной методики возможно применение косвенных обобщенных показателей. Количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия и используемых в данной методике, является неограниченным. В этом заключается одно из основных достоинств методики оценки конкурентоспособности, позволяющей оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны;

5) матричный метод. Этот способ оценки конкурентоспособности был предложен Бостонской консалтинговой группой, применим для оценки конкурентоспособности товаров, стратегических единиц бизнеса – сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей.

Методика заключается в построении матрицы с использованием двух показателей. По вертикали отмечаются темпы роста емкости рынка в линейном масштабе, а по горизонтали – относительная доля продуцента на рынке в логарифмическом масштабе. Все стратегические единицы бизнеса могут быть рас-

положены на этой матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными являются фирмы, занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке;

б) оценка конкурентоспособности предприятий сферы услуг (торговли).

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Важным фактором конкурентоспособности предприятия является квалифицированный и доброжелательный персонал. В настоящее время проблема персонала в розничной сфере стоит очень остро: все крупные предприятия отличаются очень слабой приверженностью персонала и высокой текучестью кадров, что негативно сказывается на их отношении к клиентам. Довольно часто предприниматели забывают о такой малости как доброжелательное отношение персонала к клиентам. Сегодня клиент хочет, чтобы его уважали, ценили и относились с доброжелательной ненавязчивостью.

Значимым фактором при выборе заведения общественного питания является его атмосфера. Потребитель остро ощущает настроение в заведении (освещение, музыку, температуру и дружелюбность персонала), что в целом складывается в благоприятную атмосферу. Если в кафе приятно находится, то посетители задерживаются в нем, идут на контакт с персоналом и посещают вновь.

Также существенны для потребителей, но все же в меньшей степени, нежели рассмотренные первые три фактора: организация промо-мероприятий и меню заведения. Мало привлечь потребителей, важно сделать его приверженцем – лояльным покупателем, предпочитающим посещать именно это заведение.

Для покупателей имеет очень большое значение предоставление дисконтных карт или бонусных, т.е. организация программы лояльности. В настоящее время программы лояльности стали очень популярными, карточки предлагают практически во всех местах продажи.

В настоящее время программы лояльности являются одним из самых распространённых инструментов коммуникативной политики, который использу-

ется для удержания постоянных клиентов. Однако в большинстве своем заведения общественного питания организуют аналоговые программы лояльности, не имеющие своей основы оригинальной идеи.

Дисконтная/бонусная карта будет иметь вес в следующих случаях:

- 1) предоставляется значимая скидка или значимый бонус, выгодные условия участия в программе;
- 2) из расположенных по близости заведений общественного питания, торгующих схожим товаром, одно кафе предоставляет карту, а другой –нет;
- 3) посетитель любит посещать определенные кафе и рестораны, а дисконтная/бонусная карта является приятным дополнением;
- 4) компанией разработана уникальная программа лояльности, в которой интересно и престижно участвовать.

Наиболее эффективная программа лояльности сможет функционировать только в том случае, если в ее основе будет положена оригинальная идея и методика, отличные от конкурентов, создающие устойчивое конкурентное преимущество для заведений общественного питания.

Немаловажное значение для покупателей имеет периодическое их известие об организации специальных мероприятий и разработки новых блюд в кафе. Традиционный способ информирования покупателей – услуги почты, характерными особенностями которой являются ненавязчивость, вещественность и наглядность. Среди минусов можно назвать невозможность моментально доставить информацию и большая вероятность того, что клиент выбросит послание, не прочитав. Чтобы избежать этого, лучше посылать информацию в стилизованном конверте с персональным обращением к покупателю.

На втором месте с большим отрывом рассматривается одно из новейших средств коммуникации – sms-сообщение. Такой вид коммуникации в последнее время становится все более популярным, что способствует ряду его преимуществ:

- 1)рост количества абонентов, что обеспечивает достаточно широкий охват аудитории;

- 2)моментальность доставки сообщения;
- 3)возможность быть прочитанным в момент, удобный клиенту;
- 4)небольшие затраты.

Однако все-таки можно выделить и ряд недостатков sms-сообщения:

- 1)необходимая краткость сообщения;
- 2)невозможность его визуализировать.

В тоже время телефонный звонок не является таким популярным средством информирования среди респондентов, что скорее всего, связано с причинаемыми им неудобствами:

- 1)необходимо ответить на звонок, возможно, в не подходящий для клиента момент, и уделить ему определенный период времени;
- 2)быстрая забываемость сообщаемой информации, не подкрепленной вещественной формой.

Поначалу хозяйствующий субъект ставит цели управления, после чего планируются пути их достижения. Планы реализуются через определенную организационную структуру, при этом исполнение планов контролируется благодаря использованию различных систем учета.

Данные учета подвергаются анализу на предмет того, насколько точно выполняются планы. В ходе анализа выявляются возможные отклонения, оцениваются их размеры и определяются причины возникновения.

Результаты анализа ложатся в основу формирования управленческого воздействия, направленного на восстановление движения к поставленным целям.

И в итоге, как завершение цепи обратной связи управленческого цикла, следует корректировка планов, а в каких-то крайних случаях – и самих целей. Далее управленческий цикл повторяется.

Управление процессом повышения конкурентоспособности предприятий в рамках управленческого цикла может осуществляться с помощью показателей, целенаправленное изменение которых отражает воздействие различных факторов, влияющих на рост конкурентоспособности хозяйствующего субъек-

та.⁹

Основой и средством достижения требуемых изменений служит системно налаженная и непрерывно протекающая инновационная деятельность, которая, являясь источником конкурентных преимуществ, позволяет разрабатывать и внедрять:

- технические новшества, связанные с совершенствованием технологической сферы производства;
- социально-технические новации, касающиеся научной организации и гуманизации труда;
- социальные инновационные технологии, формирующие творческую активность, предпринимательское поведение, корпоративные ценности и организационную культуру.

Направления инновационной деятельности, учитывающие ключевые факторы повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, отражены в инновационных проектах, составляющих суть стратегических планов развития и охватывающих как внутриорганизационные преобразования, так и нововведения, привносимые во внешнюю среду. Реализация инновационных мероприятий, пронизывающих структуру производства, управление персоналом, маркетинговые схемы продвижения товара на рынок и т.д., нацелены на всемерный рост уровня конкурентоспособности.

Долгое время главные конкурентные преимущества предприятий составляли технологии, заключенные в нематериальных активах, и эффект от масштабов производства. Основными критериями оценки эффективности функционирования хозяйствующих субъектов были финансовые показатели, такие как рентабельность привлеченного капитала и рентабельность выпускаемой продукции. Ориентируясь на указанные показатели, руководители определяли наиболее эффективные направления деятельности и осуществляли перераспределение внутренних ресурсов в целях улучшения финансовых результатов и

⁹ Криворотов В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. С. 213.

повышения ценности бизнеса.

На сегодняшний день невозможно добиться конкурентных преимуществ только за счет эффективного финансового менеджмента и инвестиций в финансовые активы. В условиях жесточайшей рыночной конкуренции гораздо большее значение имеет долгосрочное развитие, ключевыми факторами которого являются:

- целенаправленное стратегическое управление;
- эффективность внутренних бизнес-процессов;
- капитал компании, воплощенный в квалификации ее персонала;
- способность удерживать завоеванные рынки и привлекать новых клиентов;
- корпоративная культура, поощряющая инновационные преобразования и организационные улучшения;
- инвестиции в развивающиеся информационные технологии и т.п.

Отмеченные обстоятельства требуют ухода от традиционной системы оценки эффективности деятельности предприятий (производственных систем), базирующейся исключительно на финансовых характеристиках, и поиска новых альтернативных методов измерения, предполагающих также использование различных нефинансовых показателей.

2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «НОЕВ КОВЧЕГ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Ноев Ковчег»

Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Ноев Ковчег». Сокращенное наименование: ООО «Ноев Ковчег».

ООО «Ноев Ковчег» работает на рынке г. Благовещенска с 29.12.2005 г. Руководителем предприятия является Элязян Людмила Климентовна, которая имеет статус генерального директора, ОГРН 1052800138808 от 29.12.2005 г., свидетельство государственной регистрации № 28000423755 от 29.12.2005 г.

Деятельность кафе осуществляется в соответствии с Уставом и действующим законодательством.

Местонахождение общества: 675000, Россия, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Кантемирова, дом 21.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законами РФ.

Целью деятельности общества является удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах и услугах, извлечение прибыли.

Основной вид деятельности в соответствии с кодами ОКВЭД – 55.30 деятельность кафе и ресторанов.

Предприятие возглавляет генеральный директор, который является учредителем и организатором данного предприятия.

Предметом деятельности предприятия является:

– осуществления производства и реализации кулинарной, кондитерской продукции, п/ф в соответствии с утвержденными технологическими требованиями, действующими в общественном питании;

– осуществление иных видов в производственно-хозяйственной, снабженческо-сбытовой, товароведной, коммерческой деятельности незапрещенных законодательством РФ.

Предприятие в своей хозяйственной деятельности преследует достижение следующих целей:

- предоставление услуг питания населению;
- обеспечение предприятия квалификационными кадрами;
- развитие и укрепление материально-технической базы;
- улучшение использования фондов;
- обеспечение максимальных, технико-экономических, производственных показателей с меньшими затратами;
- услуги организации потребления продукции, обслуживания;
- организация и обслуживание торжеств и ритуальных мероприятий;
- организация питания и обслуживания участников конференций, совещаний, культурно-массовых мероприятий и т.д.;
- услуги по организации досуга;
- организация музыкального обслуживания;
- упаковывание продукции в контейнеры;
- вызов такси.

Все вышеперечисленные услуги имеют сертификаты соответствия.

Состав производственных помещений:

- доготовочные цеха: холодный и горячий;
- вспомогательные цеха: моечная столовой и кухонной посуды.

Состав складских помещений:

- кладовая суточного запаса сырья;
- кладовая производственного инвентаря.

Состав торговой группы помещений:

- торговый зал на 60 посадочных мест;
- банкетные залы: на 25, 5 и 7 посадочных мест.

По типу оказываемых услуг – кафе.

По характеру производства – сполным циклом производства.

По ассортименту реализуемой продукции – универсальное.

По месту расположения – в жилом районе.

Кафе предназначено для питания и проведения досуга посетителей.

По методу обслуживания – обслуживание официантами и барменами.

Кафе имеет 4 зала вместимостью:

– 5 посадочных мест в банкетном зале;

– 7 посадочных мест в банкетном зале;

– 25 посадочных мест банкетный зал;

– 60 посадочных мест в торговом зале.

Обслуживаемый контингент – люди с достатком от среднего до высокого.

Время работы производства с 10-00, время работы кафе с 11-00 до 01-00 ежедневно.

Предоставляемые услуги:

– услуга питания;

– доставка блюд на дом;

– услуги организации досуга.

Далее проведем экономическую характеристику кафе и представим ее в следующей таблице.

Таблица 1– Основные экономические показатели ООО «Ноев Ковчег» за 2014-2016 гг. и их анализ

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. от 2014 г.	
				абсолютное, тыс. руб.	относительное, в процентах
1 Доходы, тыс. руб.	16970	19500	22000	5030	129,64
2 Расходы, тыс.руб.	8367	10408	11585	3218	138,46
3 Материальные затраты, тыс. руб.	3560	4100	4250	690	119,38
4 Заработная плата, тыс. руб.	3360	4560	5280	1920	157,14
5 Налоги, тыс. руб.	950	1100	1200	250	126,31
6 Прочие расходы, тыс. руб.	497	648	855	358	172,03
7 Прибыль, тыс. руб.	8603	9092	10415	1812	121,06
8 Среднесписочная численность персонала, чел.	14	19	22	8	157,14

Анализируя данную таблицу можно провести экономический анализ. Из

него видно, что на протяжении рассматриваемого периода доходы увеличились на 5030 тыс. руб. (129,64 %), и в 2016 г. составили 22000 тыс. руб. Расходы в 2016 г. по сравнению с 2014 г. также увеличились на 138,46 %, и составили 11585 тыс. руб. Материальные затраты увеличились на 690 тыс. руб. (119,38 %). Заработная плата в 2016 г. возросла на 1920 тыс. руб. (157,14 %), что связано с увеличением численности персонала на 8 человек (157,14 %). Прибыль в 2016 г. составила 10415 тыс. руб., что на 1812 тыс. руб. больше, чем в 2014 г.

Исходя изданных таблицы 1, можно рассчитать показатели рентабельности деятельности ООО «Ноев Ковчег» за 2014-2016 года. Данные представим в таблице 2.

Таблица 2– Показатели рентабельности деятельности ООО«Ноев Ковчег» за 2014-2016 гг.

в процентах

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2014 г. от 2016 г.	
				абсолютное	относительное
Уровень рентабельности (из таблицы 1 стр. 7: стр. 1)	50,70	46,63	47,34	-3,36	93,37
Уровень рентабельности продаваемых товаров (стр. 7: стр. 2)	102,82	87,36	89,90	-12,92	87,43

Уровень рентабельности в период за 2014-2016 гг. снизился на 93,37 % и в 2016 году составил 47,34 %. Уровень рентабельности продаж также уменьшился и в 2016 г. составил 89,9 %. Это связано с кризисной ситуацией в городе и в стране в целом. Возросли в цене продукты питания, и произошло большое сокращение рабочих мест в городе.

Для того, чтобы грамотности конкурентную борьбу, прежде всего необходимо произвести анализ внешней и внутренней среде, в которой непосредственно функционирует ООО «Ноев Ковчег».

Для дальнейшей разработки мероприятий необходимо выявить проблемы, которые существуют в деятельности, существующие угрозы со стороны фирм-конкурентов, а также с помощью разработанных мероприятий устранить эти проблемы. И повысить уровень конкурентоспособности на потребительском рынке г. Благовещенска.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Ноев Ковчег»

Для успешного конкурентирования, руководство должно проводить систематический анализ внешнего окружения. Для детального анализа внешней среды, возможно изучать потребительский рынок с помощью различных исследований. Персонал кафе может использовать собственные наблюдения и другие информационные ресурсы такие как журналы, газеты, периодические издания и интернет ресурсы¹⁰.

Факторы внешней и внутренней среды формируют конкурентоспособность кафе. Проанализировать их возможно различными методами.

Факторы внешней среды кафе складываются из факторов прямого и косвенного воздействия.

К факторам косвенного воздействия кафе относятся: политико-правовые, экономические, технологические и социально-культурные.

Поставщики, покупатели, рынок и конкуренты относятся к факторам прямого воздействия.

Сопоставим сильные и слабые стороны кафе, также рассмотрим возможности и угрозы для кафе, для этого проведем SWOT-анализ ООО «Ноев Ковчег» (таблица 3).

Таблица 3–SWOT-анализ ООО «Ноев Ковчег»

<p>S-сильные стороны организации</p> <ol style="list-style-type: none">1) Высокий уровень квалификации управляющего и обслуживающего персонала;2) Высокое качество блюд;3) Программно-аппаратное обеспечение.	<p>W-слабые стороны организации</p> <ol style="list-style-type: none">1) Высокий физический износ оборудования;2) Отсутствие применения инноваций;3) Отсутствие в организации системы повышения квалификации;4) Отсутствие маркетинговых мероприятий;5) Недостатком является низкая рекламная компания.
<p>O-возможности организации</p> <ol style="list-style-type: none">1) Благоприятные демографические изменения;2) Увеличения спроса на услуги и блюда;3) Обслуживание новых клиентов.	<p>T-угрозы организации</p> <ol style="list-style-type: none">1) Низкий барьер для входа в отрасль;2) Появление новых конкурентов;3) Снижение цен у конкурентов;5) Уменьшение уровня доходов населения;6) Увеличение уровня налогов и сборов;7) Угроза инфляции.

Анализируя данную таблицу можно сделать следующий вывод.

¹⁰ Абрамов А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия. М.: Экономика и финансы АКДИ, 2007. С.73.

Сильными сторонами ООО «Ноев Ковчег» являются:

1) высокий уровень квалификации обслуживающего и управляющего персонала. Руководитель, администратор, повара и кассиры имеют высшие и средне-специальное образование;

2) высокое качество блюд – это обусловлено тем, что в кафе используются только качественные продукты и проверенные временем поставщики;

3) программное аппаратное обеспечение, в ООО «Ноев Ковчег» используется самое высокотехнологичное аппаратное обеспечение;

Слабыми сторонами ООО «Ноев Ковчег» являются:

1) отсутствие системы повышения квалификации кадров. Для более быстрого и качественного обслуживания необходимо проводить квалифицирование кадров кафе;

2) высокий физический износ оборудования. Кухонное оборудование устаревшее, медленно обновляется, что очень тормозит подачу блюд.

Возможности развития ООО «Ноев Ковчег»

1) увеличение спроса на услуги и блюда, будет способствовать увеличению выручки;

2) возможность обслуживания новых клиентов, также повлечет за собой рост выручки.

Угрозы ООО «Ноев Ковчег»:

1) низкий барьер для входа в отрасль, возможность появления новых конкурентов постоянно растет, так как для торговой деятельности главный документ это уставной капитал, дополнительных требований не существует;

2) выход на рынок новых конкурентов – число конкурентов постоянно увеличивается и захватывает себе определенную долю рынка;

3) снижение цен у конкурентов – привлекут покупателей, что может отразиться на посещаемости ООО «Ноев Ковчег»;

4) уменьшение уровня доходов населения, прямым образом повлияет на уровень выручки кафе. Снизится посещаемость, также снизится средний счет оплаты а соответственно и выручка.

По итогам SWOT-анализа, можно разработать предложения для повышения конкурентоспособности кафе. Сильные стороны могут нейтрализовать существующие угрозы кафе.

Для анализа макроокружения можно провести PEST-анализ ООО «Ноев Ковчег». PEST-анализ – это анализ, способствующий выявлению политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании ¹¹.

Важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Представленного в таблице 4.

Таблица 4– PEST-анализ

<p style="text-align: center;">Р. ПОЛИТИКА</p> <p>1) Изменение налогового законодательства; 2) Государственная поддержка администрации Амурской области в развитии малого бизнеса.</p>	<p style="text-align: center;">Е. ЭКОНОМИКА</p> <p>1) Тенденции экономического роста России; 2) Уровень инфляции; 3) Уровень платежеспособности.</p>
<p style="text-align: center;">S. СОЦИУМ</p> <p>1) Изменение в уровне и стиле жизни; 2) Здоровый образ жизни; 3) Демографические изменения; 4) Изменения в структуре доходов и расходов; 5) Нехватка квалифицированных кадров.</p>	<p style="text-align: center;">Т. ТЕХНОЛОГИЯ</p> <p>1) Развитие новых технологий; 2) Появление более современного оборудования; 3) Разработка новых видов блюд.</p>

Проведя анализ для данной таблице можно сделать следующий вывод, политика оказывает влияние через государственное регулирование (правила торговли, закон о защите прав потребителей, налоговые режимы).

Экономика может повлиять через уровень инфляции, которая выражается в повышение цены на товар.

Социальные факторы – могут оказать влияние на конкретный потребительский рынок, местонахождения кафе. Согласно данным Амурского территориального отделения Росстата, численность населения в г. Благовещенске на начало 2015 г. составила 224192 чел. С каждым годом численность населения увеличивается, увеличивается рождаемость, уменьшается смертность.

В современных условия кафе для выживания и сохранения долгосрочной

¹¹ Четкина Н. Анализ и оценка конкурентоспособности услуг розничных предприятий торговли // Маркетинг. 2013. № 2. С. 37-46.

конкурентоспособности должны постоянно развиваться и корректировать свою деятельность с учетом требований окружающей действительности. Для успешного существования, нужно быть постоянно готовым к переменам.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «Ноев Ковчег»

Организационно-управленческая структура ООО «Ноев Ковчег», представляет собой линейно-функциональную систему управления.

Каждый отдел в данной структуре выполняет определенную функцию в кафе. Представим организационно управленческую для ООО «Ноев Ковчег» на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационно-управленческая структура
ООО «Ноев Ковчег»

Функции отдельных специалистов и работа отделов ООО «Ноев Ковчег» следующим образом:

1) директор – выполняет главные функции в кафе, на него возлагаются следующие обязанности: контроль и руководство в кафе, организовывать взаимодействие всех структурных элементов в кафе. А также создание условий для труда персонала, обеспечение работы персонала исправным оборудованием;

2) заместитель директора по хозяйственной части. В его обязанности входят контроль над складами кафе, контроль над техническим состоянием оборудования;

3) главный бухгалтер. В обязанности главного бухгалтера входит: работа

по ведению бухгалтерского учета, расчет затрат на производство, реализации продукции. Также расчеты с поставщиками, оформление и выдача заработной платы сотрудникам, работа в новой системе «ЕГАИС»;

4) администратор кафе контролирует процесс обслуживания посетителей кафе. Ведет учет барной продукции и посуды для посетителей. Встречает и провожает гостей кафе. В его подчинении находится весь обслуживающий и вспомогательный персонал кафе, а также отдел автотранспорта:

- официанты, количество в штате составляет 6 человек;
- кассиры 2 человека;
- администратор 1 человек;
- бухгалтер 1 человек;
- повара, количество в штате составляет 6 человек;
- водители 2 человека в штате;
- мойщики посуды, в их состав входят 4 человека;
- технический персонал, составляет всего 2 человека.

Таким образом, организационно-управленческая структура ООО «Ноев Ковчег» представляет собой линейно-функциональную систему управления, которая предполагает распределение всей деятельности предприятия по направлениям. Это самая упрощенная иерархическая структура управления, называемая также пирамидальной или бюрократической. Линейная структура состоит из директора и нескольких подчиненных работников.

Структура необходима, чтобы все протекающие в организации процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Далее проведем анализ производственной деятельности.

В состав производственных помещений ООО «Ноев Ковчег» входят: горячий и холодный цеха, моечная столовой и кухонной посуды. Производственные цеха расположены в порядке, который предусмотрен технологическими и санитарными правилами.

Если правильно использовать оборудование на кухне это позволит нам снизить время приготовления блюд, а так же будет способствовать экономии

места на кухне.

Горячий цех – это отдельное помещение, в котором осуществляется тепловая обработка разных продуктов, также доведения до готовности полуфабрикатов и приготовления разных горячих блюд. Горячий цех оборудуется плитами, мангалом, производственными столами, отдельной раковиной, микроволновой печью, фритюрницей и электропечью. Все это оборудование применяется по прямому назначению. Таким образом, можно сделать вывод о том, что горячий цех ООО «Ноев Ковчег» оснащен необходимыми электроприборами для осуществления своей деятельности.

Холодный цех – производственное помещение для приготовления холодных блюд, закусок, салатов и десертов. Также в холодном цеху производятся полуфабрикаты из свинины, говядины, баранины и курицы.

Кладовая суточного запаса сырья – складское помещение для хранения скоропортящихся продуктов и полуфабрикатов, в кладовой установлено две большие морозильные камеры и один холодильник. Также оборудована стеллажами для хранения пищевого сырья, предназначенного для дальнейшей обработки и напольными весами для определения массы продуктов.

Кладовая производственного инвентаря – складское помещение для хранения инвентаря, посуды для заказов на доставку а также спиртных напитков.

Моечная для столовой и кухонной посуды – расположена рядом с холодным цехом. В помещении находятся подтоварники, на них ставят посуду, поступившую для мытья. Также в помещении находятся два стола, четыре раковины, стеллажи с полками – решетками для сушки вымытой посуды, трап для стока воды и тара для отходов пищи. Столовую посуду моют также в этом помещении.

Помимо производственных помещений в структуру кафе также входят и бытовые помещения к ним относятся : туалеты, гардеробные, душевая. Административные помещения – это кабинет директора и бухгалтерия. А также помещения для потребителей в них входят: обеденный зал, банкетные залы и бар. Столовая посуда хранится также в отдельных помещениях с от-

дельными шкафами.

Все помещения тесно связаны между собой, что повышает производительность труда и поточность производства.

В ходе анализа производственных помещений и оборудования было установлено, что все оборудование, используемое в ООО «Ноев Ковчег» находится в исправном состоянии и пригодно для дальнейшей эксплуатации.

Меню ООО «Ноев Ковчег», разделяется на холодные закуски, салата, горячие блюда, шалыки, супы и сладости. Меню представим в приложении Б.

2.4 Анализ и оценка конкурентных преимуществ и конкурентоспособности

Для выявления сильных и слабых сторон, а также для выявления основных конкурентов и оценки качества работы кафе, проведем маркетинговое исследование, была составлена анкета – опросник (приложение А). Все вопросы анкеты были проверены на точность, уместность и корректность. В анкетировании приняло участие 65 человек. Это посетители ООО «Ноев Ковчег», а также жители и гости города Благовещенск в возрасте от 25 лет и старше. Категория людей этого возраста наиболее платежеспособные покупатели и посетители кафе и ресторанов.

По завершению опроса, исходя из результатов можно повысить конкурентоспособность ООО «Ноев Ковчег», сформировать рекомендации по устранению недостатков в работе кафе, для того чтобы удовлетворять все нужды потребителей. Это позволит нам пользоваться спросом, что привлечет новых клиентов для получения максимальной прибыли в кафе.

Для детального исследования нужно охарактеризовать респондентов по возрасту и половому признаку, представим данные в таблице 5.

Таблица 5– Половозрастная структура респондентов

Возраст	Мужчины	Структурирование мужчин по возрасту, в процентах	Женщины	Структурирование женщин по возрасту, в процентах	Итого, чел.	Структурирование мужчин и женщин в общей численности опрошенных, в процентах
1	2	3	4	5	6	7
25-29	6	20,7	4	11,1	10	15,4

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7
30-39	10	34,5	13	31	23	35,4
40-49	10	34,5	11	30,5	21	32,3
50-60	2	6,9	5	13,9	7	10,8
61 и ст.	1	3,4	3	8,3	4	6,1
Итого	29	100	36	94,8	65	100

Исходя изданных таблицы видно, что большинство респондентов, принявших участие в исследовании, это люди в возрасте от 30 до 49 лет, это наиболее платежеспособная группа потребителей.

Таким образом, начнем анализ первого вопроса анкеты, с помощью которого предлагалось оценить работу ООО «Ноев Ковчег» по 12 критериям. Распределение ответов на данный вопрос представлено в таблице 6. Критерий оценки от 1 до 5 баллов. 1– негативное отношение к критерию, 2 – незначительный, 3 – нейтральное отношение, 4 – хорошее отношение, 5 – отличное отношение к данному критерию.

Таблица 6– Оценкарботы кафе респондентами

Критерии	1-балл	2 балла	3 балла	4 балла	5баллов	Сумма оценок	Средняя оценка
Разнообразие меню кафе	-	5 человек	19 человек	26 человек	15 человек	246	4,9
Низкая рекламная деятельность	-	17 человек	28 человек	15 человек	5 человек	203	4
Режим работы	-	5 человек	10 человек	20 человек	30 человек	270	5
Профессионализм сотрудников	-	5 человек	5 человек	35 человек	20 человек	265	5
Этические нормы	-	-	15 человек	30 человек	20 человек	265	5
Интерьер торгового зала	5 человек	15 человек	10 человек	25 человек	10 человек	215	4,3
Дополнительные услуги в кафе	-	-	15 человек	30 человек	20 человек	265	5
Уровень цен	7 человек	8 человек	15 человек	25 человек	10 человек	218	4,3
Удобный вход в кафе	-	-	15 человек	25 человек	25 человек	270	5
Удобная парковка	-	-	17 человек	23 человек	25 человек	268	5
Месторасположение столов в общем зале	-	15 человек	15 человек	15 человек	20 человек	235	4,7
Ритмичность доставок	-	5 человек	10 человек	30 человек	20 человек	260	5

Анализируя данную таблицу можно сделать следующий вывод, потребителей мало устраивает уровень цен в кафе, низкая рекламная деятельность, разнообразность меню заведения и интерьер торгового зала. Именно поэтому многие потребители посещают другие заведения.

Далее проанализируем следующий вопрос анкеты, он направлен на то, чтобы узнать, как часто опрашиваемые потребители посещают ООО «Ноев Ковчег».

Таблица 7– Распределение респондентов по частоте посещения

Частота покупок	Число респондентов	Удельный вес, в процентах
Часто (1 раз в неделю и более)	25	38,5
Иногда (1 раз в месяц)	17	26,1
Редко (1-2 раза в квартал)	5	7,7
Очень редко (несколько раз в год)	3	4,6
Впервые посетил данное кафе	15	23,1
Итого	65	100

Из данных таблицы 7 видно, что 38,5 % опрошенных респондентов посещают данное кафе более 1 раза в неделю, 1 раз в месяц посещают 26,1 %, 7,7 % – 1-2 раза в квартал, 4,6 % респондентов посещают данное заведение очень редко, впервые посетили кафе 23,1 % респондентов.

Для выявления главных конкурентов ООО «Ноев Ковчег», в анкете предлагалось указать заведения, которые они посещают чаще всего.

Наиболее популярными ответами респондентов оказались следующие заведения-конкуренты:

- «Ноев Ковчег» – 25 %;
- «Армения» – 35 %;
- «Панорама» – 15 %,
- «Ани» – 18 %,
- «Гюмри» – 7 %.

Вся совокупность фирм представляет 100 %. Для более наглядного представления представим этот результат на рисунке 2.

Данные рисунка свидетельствуют о том, что наиболее часто потребители посещают ресторан «Армения», «Ноев Ковчег» тоже занимает устойчивые позиции, «Панорама» при развитии конкурентных преимуществ может увеличить

этот показатель, ресторан «Ани» не принимает никаких мер по увеличению посещаемости, «Гюмри» свидетельствует о самом низком уровне посещаемости.

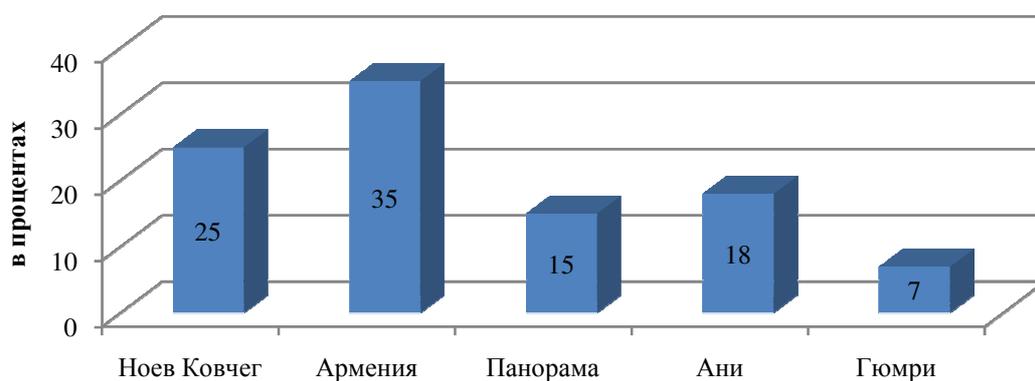


Рисунок 2– Диаграмма посещаемости предприятий конкурентов

Также респондентам предлагалось проранжировать 10 факторов, влияющих на выбор торгового предприятия, и проставить им оценку важности:

- от «1» – совсем не важно;
- от «2» – незначительно важно;
- от «3» – важно;
- от «4» – имеет значительную степень влияния;
- «5» – очень важно. Распределение полученных данных отражено в таблице 8.

Таблица 8– Рейтинг факторов выбора кафе респондентами

Критерии	Количество человек					Сумма оценок	Средняя оценка
	1балл	2 балла	3 балла	4 балла	5баллов		
Близость к дому/работе	14	6	10	20	15	211	4,3
Качество блюд	5	5	8	17	30	257	5
Быстрота обслуживания	10	5	5	20	25	240	4,8
Ассортимент	5	10	5	25	20	240	4,8
Приемлемые цены	-	15	15	25	10	225	4,5
Удобная парковка	-	15	10	20	20	240	4,8
Скидки	-	15	5	30	15	240	4,8
Оптимальный режим работы	-	20	15	10	20	225	4,5
Наличие карт лояльности	-	10	15	15	25	250	5

Анализируя данную таблицу, можно сказать, что для большинства респондентов наиболее важным фактором при выборе посещаемого заведения яв-

ляется качество блюд 5 баллов и наличие карт лояльности также 5 баллов. Наименее важным показателем для потребителей является близость кафе к дому или работе он составляет 4,3 балла.

Последний вопрос в анкете был направлен на то, чтобы выяснить, как посетители хотели бы улучшить работу в ООО «Ноев Ковчег». Этот вопрос анкеты был открытого типа, и респондентам предлагалось ответить на него открыто и своими словами. Так, 32 опрошенных все устраивает в работе. Большая часть, 11 респондентов хотели бы получать скидки, увеличить связь с общественностью, видеть новинки блюд и снизить цены. 8 респондентов рекомендуют приглашать дополнительных официантов, для более быстрого обслуживания. 8 опрошенных желают внедрить комплексные обеды. 6 опрошенных хотели бы, чтобы в кафе было больше праздничных мероприятий.

В заключении анкетирования мы можем провести оценку конкурентоспособности кафе, полагаясь на результаты данного анкетирования. Таким образом, основными конкурентами на потребительском рынке заведений армянской кухни являются, ресторан «Армения», «Панорама», «Ани» и кафе «Гюмри», это самые популярные заведения общественного питания города Благовещенска, по мнению наших респондентов. Данные предприятия работают на рынке города относительно длительный период времени.

Существуют различные методики определения конкурентоспособности для предприятия.

Рассмотрим модель пяти сил Портера (приложение В).

М. Портер предлагает анализировать конкурентоспособность предприятия на основе пяти сил конкуренции. На основании этого анализа выявляются узкие места, определяются конкурентные преимущества предприятия и вырабатываются управленческие решения.

Проведем оценку конкурентоспособности предприятия экспертным методом. Опираясь на экспертное мнение директора ООО «Ноев Ковчег» Элязян Л.К., четыре заведения-конкурента получили соответствующие оценки в баллах. Бы ли установлены ограничения для каждого показателя максимальной

оценки – 5 баллов и минимальной оценки – 1 балл.

Также необходимо оценить уровень конкурентоспособности предприятия, для этого воспользуемся методикой оценки конкурентоспособности Л.В. Баумгартена¹².

Данный метод является наиболее важным для выявления существующих проблем, относительно фирм – конкурентов, работающих на потребительском рынке города Благовещенска, а также мы установим значимость каждого анализируемого показателя. Исходя из полученных данных в дальнейшем можно разработать мероприятия, которые позволят нам повысить показатели набравшие наименьшее количество баллов.

Таблица 9– Оценка показателей уровня конкурентоспособности

Показатели	Ai	«Панора- ма»		«Ноев Ковчег»		«Ани»		«Гюмри»		«Арме- ния»	
		β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i \times \beta_{i3}$	β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$
Качество обслужи- вания	0,17	5	0,85	4	0,68	5	0,85	3	0,51	5	0,85
Качество блюд и услуг	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6	3	0,45	5	0,75
Финансовое со- стояние	0,14	5	0,7	3	0,42	4	0,56	4	0,56	5	0,7
Использование ре- сурсов	0,08	5	0,4	5	0,4	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Проведение рек- ламных мероприя- тий	0,10	4	0,4	3	0,3	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Внедрение карт лояльности	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Ассортимент блюд	0,17	5	0,85	4	0,68	5	0,85	4	0,68	5	0,85
Технологический уровень приготов- ления	0,12	5	0,6	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48

Проанализировав полученные данные их можно использовать в следующей таблице, совершив расчет уровня конкурентоспособности предложенных предприятий и представим его в таблице 10.

¹²Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 5. С. 22.

Таблица 10 – Расчет уровня конкурентоспособности

Наименование предприятия общественного питания	Расчет уровня конкурентоспособности	Уровень конкурентоспособности, баллы
«Армения»	0,85+0,75+0,7+0,32+0,4+0,21+0,85+0,48	4,56
«Ноев Ковчег»	0,68+0,75+0,42+0,4+0,3+0,21+0,68+0,48	3,92
«Ани»	0,85+0,6+0,56+0,24+0,5+0,28+0,85+0,48	4,36
«Гюмри»	0,51+0,45+0,56+0,24+0,4+0,21+0,68+0,36	3,41
«Панорама»	0,85+0,6+0,7+0,4+0,4+0,21+0,85+0,6	4,61

Таким образом, можно сделать вывод, что самый высокий уровень конкурентоспособности у ресторанов «Армения» и «Панорама». Причинами этого является более низкие цены в городе и живая музыка. Самый низкий уровень конкурентоспособности находится у кафе «Гюмри» 3,41 балла, причинами этого могут являться: не использование деятельности предприятий новейших информационных технологий, работа ведется не по программе 1С торговля + склад, а заказы пишутся в ручную персоналам кафе, это замедляет процесс обслуживания клиентов. У ООО «Ноев Ковчег» уровень конкурентоспособности составляет 3,92 балла, следовательно, для его повышения конкурентоспособности необходимо разработать мероприятия, совершенствующие его. На основе таблицы 9 были построены профили конкурентов (рисунок 3).

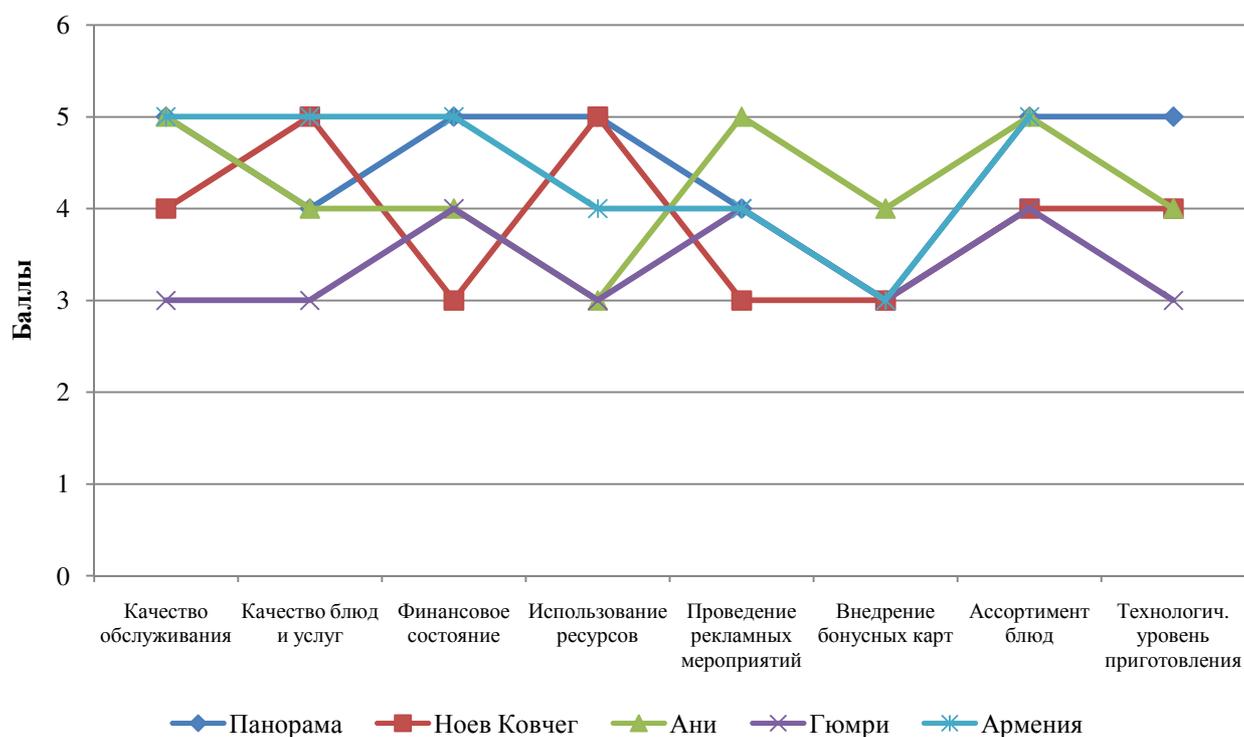


Рисунок 3 – профили конкурентов кафе «Ноев Ковчег»

Анализируя рисунок 3 и таблицу 9, можно сделать вывод, что у ООО «Ноев Ковчег» есть некоторые преимущества перед конкурентами. Это качество блюд и услуг, и использование ресурсов. У ресторана «Панорама» больше преимуществ к ним относятся: качество обслуживания, ассортимент блюд и финансовое состояние. Рестораны «Ани» и «Армения» также выигрывают в качестве обслуживания и ассортименте блюд.

Радиальная диаграмма конкурентоспособности рассматриваемых фирм – конкурентов, относительно ООО «Ноев Ковчег» по значениям конкурентоспособности каждого показателя представлены на рисунке 4.

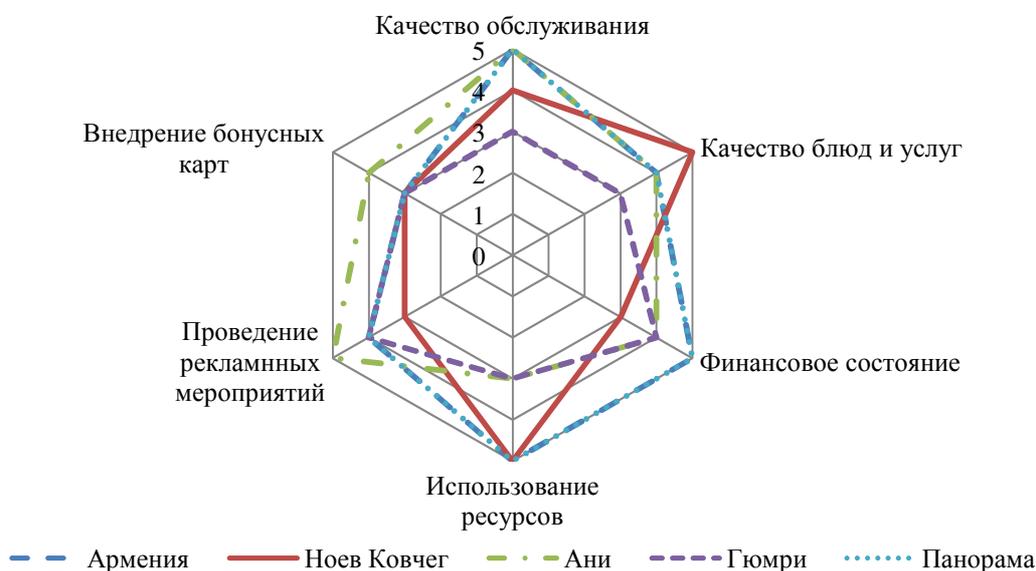


Рисунок 4 – Профили конкурентов кафе «Ноев Ковчег»

Таким образом, из данного рисунка можно сделать вывод, что кафе «Ноев Ковчег» имеет определенные преимущества перед своими конкурентами, заключающиеся в качестве продуктов и услуг. «Армения» имеет больше преимуществ – в вопросах управления финансовым состоянием, в использовании ресурсов, активной рекламной деятельности. Преимущества ресторана «Панорама» заключаются в умении привлекать талантливых людей и работать с персоналом. Ресторан «Ани» имеет преимущества по качеству товаров и услуг и по финансовому состоянию. У кафе «Гюмри» нет ярко выраженных конкурентных преимуществ.

Градация уровней конкурентоспособности торгового предприятия определяется по формуле (1)¹³ и распределяется следующим образом, таблица 11.

Таблица 11– Градация исследуемых уровней конкурентоспособности

Уровень конкурентоспособности	Значение уровня	Соотношение уровня конкурентоспособности по предприятиям
От 4,01 до 5,0	Высокий уровень	«Панорама» 4,61 балла «Армения» 4,56 балла «Ани» 4,36 балла
От 3,01 до 4,0	Средний уровень	«Ноев Ковчег» 3,92 балла «Гюмри» 3,41 балла
От 2,01 до 3,0	Слабый уровень	---
От 1,0 до 2,0	Очень низкий уровень	---

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что «Армения», «Панорама» и «Ани» имеют более предпочтительные шансы на рынке по сравнению с кафе «Ноев Ковчег». Кафе «Гюмри» уступает всем предприятиям по уровню конкурентоспособности. В то же время относительное равенство уровней конкурентоспособности предвещает обострение конкурентной борьбы между ними.

Далее рассмотрим конкурентные преимущества ООО «Ноев Ковчег», которые основаны на географических и экономических факторах, технических (технологических) преимуществ, также рассмотрим преимущества в дополнительных услугах. Данные представим в таблице, в приложении Г.

¹³ Конкурентоспособность предприятия / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. М. ИНФРА-М, 2013. С. 151.

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «НОЕВ КОВЧЕГ»

3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ноев Ковчег»

Общественное питание относится к числу быстроразвивающихся и перспективных секторов экономики России. Оборот рынка услуг общественного питания постоянно растет и в целом имеет позитивную динамику. В то же время динамика развития рыночных отношений, все более усиливает нестабильность среды функционирования предприятий. Заведения общественного питания выдвигают ряд новых требований к управлению, ставя на первый план проблемы повышения их эффективности.¹⁴

Кафе и рестораны будут успешно конкурировать на рынке в том случае, если будут иметь: новейшие технологии, высококвалифицированный персонал, контроль качества продукции и также контроль качества обслуживания и услуг заведения. Будут учитывать мнения и пожелания клиентов, ведь клиент – всегда прав.

На каждом жизненном цикле необходимо совершенствовать уровень конкурентоспособности кафе, это поможет нам: определить угрозы со стороны конкурентов, выявить имеющиеся недостатки и разработать мероприятия по их устранению.

Для разработки мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности в ООО «Ноев Ковчег» необходимо, прежде всего, сформулировать проблемы кафе.

Проблемы для ООО «Ноев Ковчег» можем сформулировать из второй части бакалаврской работы. Воспользуемся данными из таблица 9 – оценка показателей уровня конкурентоспособности. В данной таблице были рассмотрены такие показатели как:

¹⁴ Эффективность работы ресторана и некоторые аспекты ее повышения [Электронный ресурс]// Образовательная энциклопедия ODiplom.ru : офиц. сайт. Режим доступа : <http://odiplom.ru/lab/povyshenie-effektivnosti-raboty-restorana.html>. 12.01.2017.

- качество обслуживания;
- качество блюд и услуг;
- финансовое состояние;
- использование ресурсов;
- проведение рекламных мероприятий;
- внедрение карт лояльности;
- ассортимент блюд;
- технологический уровень приготовления.

Анализ проводился среди кафе и ресторанов армянской кухни города Благовещенска. Исследования проводились на основании мнений экспертов. Проанализировав данные таблицы, мы пришли к выводу, что самый низкий балл для ООО «Ноев Ковчег» имеют показатели – финансовое состояние, проведение рекламных мероприятий и внедрение карт лояльности.

Далее сформируем проблемы, данные представлены в таблице 12.

Таблица 12– Проблемы ООО «Ноев Ковчег»

Проблема	Формулировка			Возможность проектного подхода для решения (+ есть; – нет)
	назывная	причинно-следственная	антитезная	
1	Ухудшение финансового состояния	Снизилась посещаемость кафе	Несмотря на повышение цен, количество постоянных клиентов не уменьшается	+
2	Низкая рекламная деятельность	Недостаточное финансирование рекламной кампании	На данном этапе реклама проводится, только в сети «Интернет»	+
3	Отсутствие системы скидок	Незаинтересованность руководства кафе	Имеются несколько постоянных клиентов, которые являются держателями скидочных карт, полученных при открытии кафе	+

Анализируя таблицу 12, можно выделить три проблемы.

Первая проблема это –ухудшение финансового состояния кафе.Причинойэтому послужило снижение посещаемости. На сегодняшний день клиенты среднего достатка выбирают более демократичные заведения общественного питания в ценовом разрезе.

Следующая причина, немало важна, низкая рекламная деятельность. Причиной этому является то, что кафе использует слишком мало финансовых вложений на рекламу. Большую роль сыграло нестабильное экономическая обстановка в стране, сложившаяся в последние годы.

Последняя, но не по значимости проблема – отсутствие системы скидков для клиентов, исходя из данных анкетирования, клиенты желают появления системы скидков. Именно поэтому данная проблема требует пристального внимания и немедленного решения.

Если приложить усилия и следовать намеченным целям, то ООО «Ноев Ковчег» будет в приоритете у жителей и гостей нашего города.

У каждой проблемы есть свои движущие и сдерживающие факторы, которые непосредственно влияют на рассматриваемые проблемы. Рассмотрим, какие факторы влияют на выдвинутые нами проблемы.

Для этого используем таблицу 13 – воздействие движущих и сдерживающих сил на решение проблем.

Таблица 13– Воздействие движущих и сдерживающих сил на решение проблем

Проблема	Движущие силы (способствующие решению)	Сдерживающие силы (препятствующие решению проблемы)
Ухудшение финансового состояния кафе	Привлечение новых клиентов, улучшит финансовое состояние	Для привлечения клиентов, нужны финансовые вложения
Низкая рекламная деятельность	Рынок маркетинговых услуг достаточно широк и многообразен	Недостаточное финансирование рекламы
Отсутствие системы скидков	Многие клиенты заинтересованы в получении скидки	Финансовые затраты на создание системы скидков

Из данных таблицы видно, что каждая проблема имеет перспективные пути решения, но в тоже время есть значительные препятствия. Для каждой из рассмотренных проблем, существуют как движущие силы, которые способствуют решению проблемы, так и сдерживающие силы, которые в свою очередь препятствуют решению данных проблем. Так для привлечения новых клиентов положительно скажется на финансовом состоянии кафе, но при этом, чтобы заинтересовать клиентов необходимо совершить некоторые финансовые вложе-

ния. На сегодняшний день рынок маркетинговых услуг разнообразен и может предложить услуги рекламы от бюджетных до премиум класса вариантов, но в нашем случае все упирается в жестко ограниченный бюджет. За годы существования, у кафе сформировалась определенная клиентская база, но система сидок до сих пор отлажена на очень низком уровне. Благовещенск является перспективным городом в плане развития рынка своей продукции, именно поэтому повысить конкурентоспособность и выйти на новый качественный уровень реально. Если в будущем руководство кафе приложат усилия, то маркетинг в скором времени принесет свой результат.

Выявленные проблемы препятствуют качественной работе ООО «Ноев Ковчег», тем самым не получая максимальной прибыли, именно поэтому необходимо разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности и выбрать из них наиболее эффективное.

Конкурентоспособность кафе можно совершенствовать, используя предложенные мероприятия. Так были рассмотрены следующие мероприятия:

- А – применение рекламы;
- Б – внедрение карт лояльности;
- В – проведение различных тренингов для персонала.

Применение рекламы, решит проблему низкого маркетинга и ухудшения финансового состояния кафе. Реклама будет привлекать новых клиентов, что отразится в росте выручки, также применение рекламы повысит узнаваемость кафе.

Внедрение карт лояльности будет способствовать увеличению мотивации потребителей чаще посещать кафе, а также удержать постоянных клиентов. Исходя из данных анкетирования, клиенты желают приобрести скидки в кафе.

Для улучшения культуры и качества обслуживания можно проводить как профессиональные, так и психологические тренинги на рабочем месте, проводить ежедневные планерки, собрания и решать проблемы совместно с персоналом. Это позволит установить благоприятные отношения внутри коллектива и клиентами, а лучшая реклама – это благоприятные отзывы клиентов.

Наглядно данные мероприятия можно представить в виде схемы на рисунке 5.

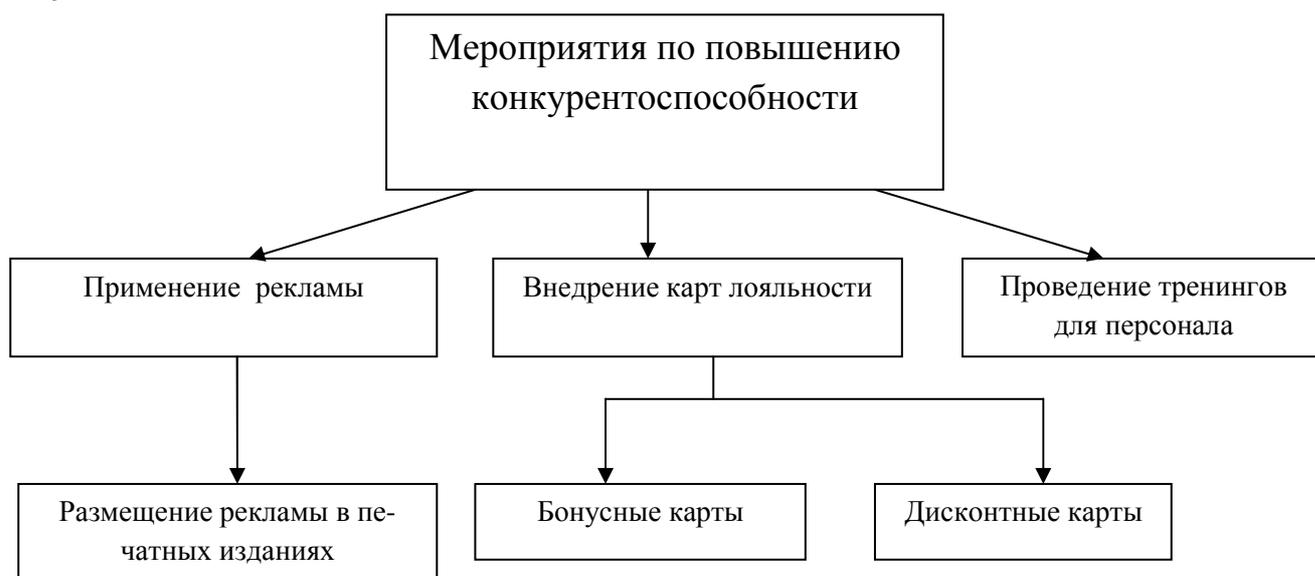


Рисунок 5 – Варианты предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ноев Ковчег»

Анализируя данную схему, можно выделить три мероприятия: применение рекламы, внедрение карт лояльности и проведение тренингов для персонала кафе. Реклама будет внедряться в печатные издания города Благовещенска. Карты лояльности будут бонусные или дисконтные, для постоянных клиентов ООО «Ноев Ковчег».

Так как основной проблемой ООО «Ноев Ковчег» является ухудшение финансового состояния, внедрить все мероприятия мы не можем. Это понесет большие финансовые затраты, поэтому мы выберем альтернативное мероприятие из предложенных. Для определения альтернативного варианта решения проблем, необходимо произвести расчет затрат на внедрения данных мероприятий.

3.2 Экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности

Одним из направлений по совершенствованию конкурентоспособности на рынке является проведение рекламной кампании в ООО «Ноев Ковчег». Рассчитаем затраты на внедрение данного мероприятия.

Изначально рассмотрим ключевые пункты рекламной кампании, в целях совершенствования использования рекламы и получения дополнительной прибыли необходимо:

- разработать план рекламных мероприятий;
- осуществить расчеты затрат рекламной деятельности;
- использовать систему оценки эффективности элементов маркетинговых коммуникаций.

В рамках рекламной кампании планируется использовать единый образ ассортимента блюд и предоставляемых услуг, реализуемых в ООО «Ноев Ковчег».

Задачами рекламной кампании являются:

- сформировать у потребителя определенного уровня знаний о предлагаемых кафе блюдах;
- заинтересовать потребителя в посещении ООО «Ноев Ковчег».

В целях выполнения поставленных задач рекламной кампании потребуется определить предполагаемую периодичность выхода рекламы для кафе. В таблице 14 представлен предполагаемый график выхода рекламы.

Таблица 14– Предполагаемый график выхода рекламы ООО «Ноев Ковчег» в печатных изданиях

Наименование издания	Выход рекламы в печатных изданиях											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Город	x			x			x			x		x
Телепорт		x			x			x			x	x
2×2			x			x			x			x

Рассчитаем затраты, которые потребуются на рекламу.

В журнале «Город», реклама будет размещаться в шапке новостей, одно размещение составляет стоимость 3000 рублей, планируемый выход рекламы 5 раз в год. Затраты будут составлять 15000 рублей.

В газете «Телепорт», размещение рекламы будет находится на главной странице, в левой колонке. Стоимость размещения составляет 3000 рублей, планируемое размещение в газете 5 раз в год. Стоимость затрат составит 15000 рублей.

В газете «2x2», планируется размещать рекламу на главной странице. Стоимость будет составлять 8000 рублей в месяц, размещать рекламу будем 4 раза в год. Затраты составят 32000 рублей.

Данные о стоимости размещения рекламы предоставлены «Издательским домом 2x2» и информационным порталом «Teleport2001.ru».

Общее число потраченных средств на печать в рекламных изданиях составляет 62000 рублей.

Далее рассчитаем экономическую эффективность рекламных мероприятий.

Таблица 15 – Экономическая эффективность рекламных мероприятий

Наименование показателя	Сумма
Затраты на внедрение рекламы, тыс. руб.	62000
Предполагаемый рост объема продаж, в процентах	3
Объем продаж средний в месяц до реализации сбытовой политики, тыс. руб.	$28092 : 12 = 2341,0$
Период, в течение которого планируется увеличить объем продаж, мес.	12
Экономический эффект, тыс. руб.	842,76

Экономический эффект от проведения рекламных мероприятий составит 842760 рублей.

Далее рассмотрим следующее мероприятие – это внедрение карт лояльности. В целях совершенствования мероприятий по стимулированию продаж следует ввести карты лояльности, это способствует увеличению мотивации потребителей.

Карты лояльности — это комплекс маркетинговых мероприятий для развития повторных продаж существующим клиентам в будущем, продажи им дополнительных товаров и услуг, продвижения корпоративных идей и ценностей, других видов потенциально прибыльного поведения.

Внедрение программы лояльности преследует несколько целей:

- 1) стимулирование постоянных обращений клиента;
- 2) формирование информационной базы о клиентах;
- 3) привлечение новых клиентов.

Рассмотрим более подробно каждую из этих целей.

Стимулирование постоянных обращений клиента как правило, приори-

тетная задача в формировании программы лояльности. Правильно построенная программа лояльности стимулирует клиента к регулярным посещениям и более крупным покупкам. Например, выбирая кафе армянской кухни, клиент вероятнее всего выберет наше кафе, так какему сделают скидку. И каждый раз, посещая кафе, клиент будет знать, что тем самым увеличивает свою ценность как клиента и может рассчитывать на небольшое поощрение.

Формирование информационной базы о клиентах. Иногда именно эта задача является главной. Программа лояльности позволяет собрать информацию о клиентской базе кафе и с ее помощью наладить обратную связь. За согласие на заполнение анкеты клиент получает премию в виде скидок и бонусов. Запрашиваемая информация может быть разной: от различных вопросов о блюдах до пожеланий к обслуживанию. К тому же система автоматизации позволяет фиксировать данные о каждом посещении клиента и его покупках. В любом случае эта информация помогает понять запросы клиентов, сформировать портрет постоянного покупателя, а также собрать базу для прямой рекламы. Все это значительно повышает эффективность маркетинговых и рекламных действий и снижает затраты на них.

Привлечение новых клиентов как известно, самый эффективный канал рекламы – это рекомендации друзей и родственников. Лояльные клиенты «заражают» окружающих и привлекают новых клиентов.

Рассчитаем затраты на изготовление карт лояльности. Проанализировав организации города Благовещенска, которые предоставляют услуги по изготовлению и печати визиток, буклетов, карт и т.д. Наиболее выгодным партнером является компания «Card Market» (Кард Маркет). Воспользуемся таблицей 16.

Таблица 16 – расчет затрат на изготовление карт лояльности ООО «Ноев Ковчег»

Наименование показателя	Сумма
Стоимость одной карты лояльности, руб.	15,8
Минимальное число карт при заказе, шт.	500
Затраты на изготовление карт лояльности, руб.	7900

Затраты на изготовление карт лояльности составят 7900 рублей. Мини-

мальное число карт при заказе 500 штук, следовательно, $7900/500 = 15,80$ рублей за штуку внедрения составит 3 месяца.

Рассчитаем экономический эффект для ООО «Ноев Ковчег», от внедрения карт лояльности, таблица 17.

Таблица 17 – Расчет экономического эффекта от внедрения карт лояльности

Наименование показателя	Сумма
Затраты на изготовление,руб.	7900
Предполагаемый рост объема продаж, в процентах	3
Объем продаж средний в месяц до реализации сбытовой политики, тыс. руб.	$28092 : 12 = 2341,0$
Период, в течение которого планируется увеличить объем продаж, мес.	3
Экономический эффект, тыс. руб.	210,66

Произведем расчет предполагаемого объема продаж на 2018 год с учетом роста выручки на 13 % ежегодно:

$$22000 \times 13\% = 28092 \text{ тыс.руб.}$$

Экономический эффект от внедрения карт лояльности составит 210,66 тыс. руб.

Для улучшения культуры и качества обслуживания можно проводить как профессиональные, так и психологические тренинги на рабочем месте, проводить ежедневные планерки, собрания и решать проблемы совместно с персоналом. Это позволит установить благоприятные отношения внутри коллектива и с нашими клиентами.

Произведем расчет затрат на внедрение этого мероприятия, проанализировав рынок услуг по проведению различных тренингов города Благовещенска нас заинтересовала консалтинговая группа «ВВмар». Данная компания находится на ул. Горького 300, офис 306. Основные виды деятельности:

- финансовый консалтинг;
- оценка персонала;
- подбор персонала;
- построение систем мотиваций;
- построение бизнес-процессов.

Консалтинговая группа «ВВмар» предоставляет широкий спектр тренингов, различных направлений. Специалисты компании проанализировав ситуацию сложившуюся в кафе могут предложить тренинг, который поможет найти выход из сложившейся ситуации. Рассчитаем затраты на внедрение данного мероприятия, затраты представим в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет затрат на проведение тренингов

Наименование показателя	Сумма
Стоимость на одного человека, руб.	3500
Количество человек	10
Итого, руб.	35 000

Участвовать в тренинге будет 10 человек: генеральный директор, администратор, два кассира и шесть официантов. Цена одного 3500 рублей на одного человека, продолжительность которого составляет 8 часов. Общая стоимость одного тренинга для ООО «Ноев Ковчег» составит 35000 рублей.

Рассчитаем экономический эффект для ООО «Ноев Ковчег», от проведения тренингов, таблица 19.

Таблица 19 – Расчет экономического эффекта от проведения тренингов.

Наименование показателя	Сумма
Затраты на тренинг, руб.	35000
Предполагаемый рост объема продаж, в процентах	3
Объем продаж средний в месяц до реализации сбытовой политики, тыс. руб.	$28092 : 12 = 2341,0$
Период, в течение которого планируется увеличить объем продаж, мес.	1
Экономический эффект, тыс. руб.	70,23

Экономический эффект от проведения тренингов составляет 70,23 тыс.руб.

Данные мероприятия позволят увеличить уровень конкурентоспособности, увеличат посещаемость и узнаваемость кафе на потребительском рынке г. Благовещенска.

Чтобы провести выбор наиболее эффективного мероприятия, необходимо определиться с критериями выбора:

1) затраты на реализацию не более 30 тыс. руб. Так как в ООО «Ноев Ковчег» основной проблемой является ухудшение финансового состояния, по-

тратить большие финансовые вложения на мероприятия мы не можем. Именно поэтому нужно ограничить мероприятия в цене и выбрать более подходящее нам;

2) время на реализацию – полгода, требуется внедрить мероприятие в максимально быстрые сроки;

3) увеличение посещаемости в кафе, критерий для которого и внедряются все мероприятия. Основной задачей, разрабатывая мероприятия является увеличение прибыли, а исходя из этого и дополнительной выручки в кафе.

Таблица 20 – Оценка альтернатив по системе взвешенных критериев

Критерии оценки	Вес критерия, A_i	Взвешенная оценка вариантов (балл)					
		применение рекламы		внедрение карт лояльности		проведение тренингов	
		β_{i1}	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
Затраты на реализацию не более 30 тыс. руб.	0,5	5	2,5	7	3,5	8	4
Время на реализацию – полгода	0,2	4	0,8	5	1	5	1
Увеличение посещаемости	0,3	6	1,8	9	2,7	5	1,5
Итоговая оценка	1	15	5,1	21	7,2	18	6,5

По данным таблицы 20 видно, что внедрение карт лояльности 7,2 является оптимальным вариантом решения проблем. Менее эффективной является альтернатива – применение рекламы, так как это мероприятие требует больших финансовых затрат и его реализация составит двенадцать месяцев.

Проанализировав данные, выявив проблемы и рассмотрев мероприятия. Мы пришли к выводу, что наиболее эффективным мероприятием является внедрение карт лояльности.

Мероприятием для ООО «Ноев Ковчег» будет является внедрение карт лояльности. Для того чтобы данное мероприятие отвечало всем требованиям и включала в себя такие критерии, как конкретность, измеримость, местоположение, реальность и временные сроки. Воспользуемся таблицей 21.

Из таблицы 21 видно, что в мероприятие включены все перечисленные критерии. Формулировка SMART-цели: с 1 февраля 2018 года 40 % населения и гостей города должны ежегодно посещать ООО «Ноев Ковчег».

Таблица 21 – Проверка мероприятия на соответствие критериям (SMART-

анализ)

Критерии	Описание
Конкретность	Внедрение карт лояльности для ООО «Ноев Ковчег»
Измеримость	40 % населения и гостей должны ежегодно посещать кафе
Местоположение	Город Благовещенск
Реальность	Реально работающие карты лояльности
Временные сроки	3 месяца, с 01.02.2018 г. по 01.05.2018 г.

3.3 Внедрение карт лояльности в ООО «Ноев Ковчег»

Рассчитаем затраты на внедрение карт лояльности. Но для этого, нам нужно определить, какую программу лояльности применить: бонусную или дисконтную.

Дисконтная программа – это реальное конкурентное преимущество. Главным преимуществом дисконтной программы является ее простота и соответствие принципу «выгода здесь и сейчас».

Альтернативой дисконтной программы является бонусная система.

Бонусная карта – это специальная именная пластиковая карта с уникальным номером и магнитной полосой на оборотной стороне. Карта обеспечивает процедуру накопления и использования бонусов для оплаты до 100% стоимости покупок.

Главное отличие бонусной карты от дисконтной заключается в том, что при совершении покупки клиенту начисляется определенное количество бонусных баллов на его виртуальный счет, и при накоплении определенного количества баллов можно частично или полностью оплатить следующую покупку.

Далее необходимо провести сравнительный анализ этих двух программ для определения наиболее эффективной для применения.

Таблица 22 – Сравнительные характеристики программ

Показатель	Характеристики	Прямая скидка	Бонусная система
1	2	3	4
Сильные стороны	Работа с базой данных клиентов	X	X
	Привязка клиента к торговой точке	X	X
	Дешевые каналы коммуникации	X	X

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4
	Влияние на частоту посещения	X	X
	Сложность копирования конкурентами		X
	Отсутствие прямого сокращения оборота		X
	Оперативность получения информации за счет использования smart-карт (содержат информацию о клиенте, его покупках и бонусах на самом чипе)		X
	Эмоциональная связь с организацией		X
Слабые стороны	Прямое сокращение оборота	X	
	Широкая распространенность программ среди конкурентов	X	
	Слабая эмоциональная связь с организацией	X	
	Высокая стоимость внедрения программы (замена оборудования, разработка базы данных и системы учета бонусов)		X
	Сравнительно низкая ликвидность		X
Возможности	Возможность для налаживания персональной коммуникации	X	X
	Возможность разработки предложений клиентам в зависимости от спроса	X	X
	Высокий эффект применения в случае продаж с высокой маржинальной прибылью		X
	Возможность перевода всех внешних коммуникаций на привлечение новых клиентов		X
	Повышение доходности за счет сокращения издержек и понижения среднего процента скидки		X
Угрозы	Угроза возрастания объема недополученной прибыли с ростом клиентской базы	X	
	Угроза распространения программ среди конкурентов	X	
	Угроза негативного восприятия существующими клиентами изменений в программе лояльности		X

Таким образом, программа лояльности на основе бонусных карт обладает теми же позитивными сторонами и возможностями и в то же время практически лишена слабых сторон (кроме того, что система на основе бонусных карт требует длительного процесса разработки, тестирования и внедрения).

Рассмотрим варианты применения обеих программ при применении скидки в размере 7 % и средней марже 50 %. При бонусной программе 1 бонус равен 1 рублю.

Таблица 23– Бонусная программа

Сумма покупки, руб.	Начисленный бонус 7 %	Бонусный счет клиента, руб.	Покупка на бонусы, руб.	Реальная сумма скидки, руб.	Маржинальная сумма прибыли, руб.	Суммарная маржинальная прибыль, руб.
1000	70	70		35	465	465
700	49	119		17	315	780
1500	105	224		79	715	1495
	0	24	200	0	0	1495
1300	91	115		59	615	2110
500	35	150		9	215	2325
5000	350	500		875	2465	4790

Расчеты для бонусной схемы, формулы (1) – (4):

$$\text{Начисленный бонус} = \text{сумма покупки} \times \text{Процент бонуса} : 100, \quad (1)$$

$$\text{Бонусный счет} = \text{Предыдущее значение} + \text{Начисляемый бонус} - \text{Покупки на бонусы}, \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{Реальная сумма скидки} = \text{Сумма покупки} \times \text{Процент бонуса} \times \\ \times (100 - \text{маржинальная прибыль}) : 10000, \end{aligned} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} \text{Маржинальная прибыль} = \text{Сумма покупки} \times \text{Маржинальная прибыль} : 100 - \\ - \text{Реальная сумма скидки}, \end{aligned} \quad (4)$$

Суммарная маржинальная прибыль = предыдущее значение + маржинальная прибыль.

Исходя из данной таблицы, можно провести анализ бонусной системы скидок. При сумме покупок на 5000 рублей, бонусный счет клиента будет составлять 500 бонусов.

Таблица 24 – Дисконтная программа (прямая скидка)

Сумма покупки, руб.	Сумма скидки, руб.	Маржинальная прибыль, руб.	Суммарная маржинальная прибыль, руб.
1000	70	430	430
700	49	301	731
1500	105	645	1376
1300	91	559	1935
500	35	215	2150
5000	350	2150	4300

Расчеты для схемы с прямой скидкой, формула (5) – (7):

$$\text{Сумма скидки} = \text{Сумма покупки} \times \text{Процент бонуса} ; 100, \quad (5)$$

$$\text{Маржинальная прибыль} = \text{Сумма покупки} \times \text{маржинальная прибыль} : 100 - \text{Сумма скидки}, \quad (6)$$

$$\text{Суммарная маржинальная прибыль} = \text{Предыдущее значение} + \text{Маржинальная прибыль}, \quad (7)$$

Таким образом, при оплате клиентом счетов на сумму 10 тыс. руб. при средней марже 50 % от цены реализации положительный экономический эффект бонусной программы составит 490 рублей по сравнению с дисконтной. Поэтому внедрять будем бонусные карты.

У каждого постоянного клиента будет своя карта с отдельным напечатанным номером с оборотной стороны. Карта будет пластиковая с глянцевой поверхностью, также на карте будет магнитная полоса. Что позволит нам внести каждого клиента в программу 1С торговля+ склад и видеть данные клиента и его бонусный счет.

Условия программы:

- 1) бонусная карта в независимости от суммы покупки выдается бесплатно и служит для идентификации Участника в программе;
- 2) Участие в программе доступно физическим лицам жителям города Благовещенска старше 18 лет;
- 3) Бонусную карту ООО «Ноев Ковчег» можно получить постоянным клиентам кафе;
- 4) для того чтобы воспользоваться бонусной картой, при оформлении заказа по телефону – необходимо сообщить номер карты либо номер мобильного телефона, указанный при оформлении карты;
- 5) процент начисляемых за покупку бонусов составляет 7% и не зависит от суммы единовременно совершаемой покупки;
- 6) в момент активации бонусной карты, на ее баланс начисляется бонус за последнюю совершенную клиентом покупку;

- 7) один бонусный балл приравнивается к одному рублю;
- 8) накопленными баллами участник программы может оплатить как часть, так и 100% стоимости покупки;
- 9) бонусные баллы за оплату покупок в кафе зачисляются на бонусную карту клиента в течение 48 часов с момента совершения им покупки;
- 10) доступное количество баллов Участник может узнать, позвонив по телефону указанному на оборотной стороне бонусной карты;
- 11) накопленные баллы нельзя обменять на деньги;
- 12) баллы с разных карт не суммируются и не могут быть переведены с одной карты на другую;
- 13) бонусная карта Участника персонализирована, ее нельзя передавать или дарить третьим лицам;
- 14) ООО «Ноев Ковчег» оставляет за собой право на изменение условий программы для постоянных покупателей. Правила могут быть изменены без предварительного уведомления Участников программы;
- 15) бонусная пластиковая карта является собственностью ООО «Ноев Ковчег» оставляет за собой право блокировать карту в случае нарушения условий программы владельцев карты.

В заключение данного пункта, можно выделить необходимость выделения денежных средств на внедрение предложенного мероприятия, так как необходимо повышать конкурентоспособность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность организации – это превосходство организации своими товарами и услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени и по потенциалу разработать, производить и продавать конкурентоспособные товары (услуги) в будущем, достигнутое без ущерба финансовому состоянию организации.

При общем подходе конкурентоспособность проявляется только в процессе соперничества и рыночных отношений, характеризуется конкурентными преимуществами исследуемого объекта, т.е. степенью удовлетворения потребностей покупателей по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке. На основе удовлетворения личных и общественных потребностей в условиях ограниченных ресурсов конкурентоспособность организации позволяет товаропроизводителю получать прибыль и осуществлять расширенное воспроизводство.

Взаимоотношения между предприятиями, организациями и целыми отраслями складываются на основе законов рынка, где условия диктуются спросом и предложением товаров и услуг. В то же время, основы экономической самостоятельности предприятий и их ответственность за результаты хозяйственной деятельности, приводят к необходимости выработать такую систему оценки предлагаемых на рынок товаров и услуг, которая бы обеспечивала конкурентоспособность, высокую эффективность и стабильность их работы. Для нормального функционирования в рыночной среде любому предприятию, в том числе и предприятию питания, необходимо разработать такие правила и приемы работы, которые помогут добиться экономически эффективного достижения поставленных целей. Они должны позволять: определять условия конкурентного преимущества; учитывать взаимозависимости основных факторов, определяющих спрос и предложение на этом рыночном сегменте; формировать такой ассортимент предлагаемой потребителям продукции и услуг, которые бы обеспечивали систематическое получение прибыли; обеспечивали наиболее ра-

циональное использование капитальных вложений в кафе и ресторанах.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Ноев Ковчег». Которое появилось на рынке города Благовещенска с 29.12.2005 г. В ООО «Ноев Ковчег» созданы все необходимые условия для получения услуги, такие как: степень простоты и форма принятия заказа, полнота информации об услуге, а также дополнительные услуги.

ООО «Ноев Ковчег» работает круглогодично и поэтому от сезона года посещаемость клиентами не зависит.

В процессе написания бакалаврской работы были рассмотрены теоретические основы определения конкурентоспособности, выбраны подходящие методики определения уровня конкурентоспособности, предложенные различными авторами. Цель и задачи поставленные в начале написания работы, были достигнуты и решены.

Во второй главе были рассмотрены экономические показатели кафе и проведен анализ внешней и внутренней среды. Также было проведено анкетирование посетителей ООО «Ноев Ковчег», в опросе приняло участие шестьдесят пять человек. В анкете респондентам было предложено ответить на двенадцать вопросов. На основании результатов анкетирования, были выявлены основные конкуренты, предпочтения и пожелания посетителей.

Наиболее сильным конкурентным фактором у ООО «Ноев Ковчег» является качество блюд и услуг. Однако, наблюдается значимое отставание от лидеров рынка г. Благовещенска – ресторанов «Панорама», «Армения», «Ани» по показателям, характеризующим финансовое состояние, ассортимент блюд и технологический уровень приготовления.

Сравнительный анализ показателей конкурентоспособности показывает, что лидером на рынке является ресторан «Панорама», а ООО «Ноев Ковчег» занимает промежуточную позицию среди лидеров рынка.

Также на основании экспертных оценок были выявлены основные проблемы кафе относительно конкурентов, при развитии которых уровень конкурентоспособности может значительно уменьшиться.

В третьей главе бакалаврской работы были рассмотрены и проанализированы проблемы ООО «Ноев Ковчег». На основании выявленных проблем были предложены мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности кафе. Различными методами проведен анализ мероприятий и было выбрано наиболее эффективное – это внедрение бонусных карт в кафе. Было рассмотрено и проанализировано несколько программ лояльности. В ходе анализа выяснилось, что наиболее эффективной является бонусная программа, по сравнению с дисконтной, выгода составит четыреста девяносто рублей. Однозначно необходимость выделения денежных средств на предложенные мероприятия очень высока. Затраты на внедрение бонусных карт составят 7900 рублей.

Конкурентоспособность необходимо постоянно совершенствовать, проводить ряд маркетинговых мероприятий для выявления проблем предприятия и их решения на ранней стадии совершенствовать торгово-технический процесс, это повысит имидж кафе, увеличит его товарооборот, и повысит мотивацию сотрудников кафе.

Уровень конкурентоспособности нужно постоянно оценивать, выявлять преимущества и недостатки для его дальнейшего повышения. Грамотное решение проблем принесет успех заведению.

Если ответственно подойти к реализации данного мероприятия, успех не заставит себя долго ждать.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. – М. : Дашков и КО, 2016. – 291 с.
- 2 Ахенбах, Ю.А. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия : учебное пособие / Ю.А. Ахенбах, С.А. Баркалов, О.Н. Бекирова, Ф.И. Рагимов. – Воронеж : Научная книга, 2012. – 274 с.
- 3 Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 5. – С. 22.
- 4 Белянская, Н.М. Экономика качества, стандартизации и сертификации : учебное пособие / Н.М. Белянская, В.И. Логанина, Л.В. Макарова. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 146 с.
- 5 Бернар, И. Толковый экономический и финансовый словарь. В 2 т. / И. Бернар, Ж. Колли. – М. : Междунар. Отношения, 2011. – Т.1. – 784 с.
- 6 Блинов, А.О. Искусство управления персоналом : учебное пособие для эконом, колледжей и вузов / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М. : ГЕ-ЛАН, 2012. – 411 с.
- 7 Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков. – СПб. : Питер, 2013. – 416 с.
- 8 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия / А.В. Васильева. – Благовещенск : Изд-во АмГУ, 2013. – 111 с.
- 9 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2013. – 495 с.
- 10 Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Проспект, 2012. – 216 с.
- 11 Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
- 12 Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации : учебное посо-

- бие / А.С. Головачев. – Минск : Высшэйшая школа, 2012. – 319 с.
- 13 Грузинов, В.П. Экономика предприятия : учебник / В.П. Грузинов. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 796 с.
- 14 Дашков, А.П. Коммерция и технология торговли / А.П. Дашков, В.К. Памбухчянц. – М. : Маркетинг, 2014. – 445 с.
- 15 Девяткин, Е.А. Социальные основы конкурентоспособности организации : учебное пособие / Е.А. Девяткин. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 64 с.
- 16 Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Херюген. – М. : Высшая школа, 2013. – 255 с.
- 17 Дуревич, А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А.П. Дуревич. – Минск : НПЖ «Финансы, учет, аудит», 2012. – 464 с.
- 18 Егоршин, А.П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новгород : НИМБ, 2012. – 720 с.
- 19 Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках и таблицах : учебное пособие / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 496 с.
- 20 Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 4. – С.15-23.
- 21 Иванов, Д.С. Конкуренция: маркетинг и сбыт, конкурентоспособные услуги, ценовая политика / Д.С. Иванов // Бизнес-прогноз. – 2012. – № 2. – С.3-6.
- 22 Ильенкова, С.Д. Основы менеджмента : учебно-методическое пособие / С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 240 с.
- 23 Ким, С.А. Маркетинг : учебник / С.А. Ким. – М. : Дашков и КО, 2015. – 260 с.
- 24 Клавсуц, И.Л. Стратегический маркетинг : учебник / И.Л. Клавсуц, Г.Л. Русин, И.В. Цомаева. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2014. – 188 с.
- 25 Ковалев, А.И. Маркетинговый анализ / А.И. Ковалев, В.В. Войленко. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2012. – 176 с.
- 26 Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедре-

ние, контроль / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2011. – 887 с.

27 Криворотов, В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» / В.В. Криворотов, А.В. Калина, С.Е. Ерыпалов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 351 с.

28 Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 623 с.

29 Лозик, Н.Ф. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. – М. : Русайнс, 2015. – 152 с.

30 Лозовский, Л.Ш. Универсальный бизнес-словарь / Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг, А.А. Ратновский. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 640 с.

31 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Саратов : Диполь, 2013. – 388 с.

32 Моисеева, Н.К. Стратегическое управление фирмой : учебник / Н.К. Моисеева. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 364 с.

33 Мумладзе, Р.Г. Менеджмент : учебник / Р.Г. Мумладзе, Е.Г. Михалкина. – М. : Палеотип, 2011. – 260 с.

34 Новичков, В.И. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» / В.И. Новичков, В.Р. Дембовский, И.М. Виноградова. – М. : Дашков и КО, 2015. – 202 с.

35 Основы менеджмента : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.

36 Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейникова, В.А. Панов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 303 с.

37 Пигунова, О.В. Коммерческая деятельность предприятия : учебное пособие / О.В. Пигунова, Е.П. Науменко. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 255 с.

- 38 Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Маркетинг» / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 383 с.
- 39 Резник, С.Д. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 622 с.
- 40 Смагин, В.Н. Экономика предприятия : учебное пособие / В.Н. Смагин. – М. : КноРус, 2011. – 160 с.
- 41 Тарануха, Ю.В. Конкурентные стратегии. Современные способы завоевания преимуществ : практическое пособие / Ю.В. Тарануха. – М. : РУСАЙНС, 2016. – 358 с.
- 42 Тарануха, Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность : монография / Ю.В. Тарануха. – М. : Русайнс, 2015. – 336 с.
- 43 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия : учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М. : Дело, 2012. – 272 с.
- 44 Управление персоналом : учебник / под ред. А.И. Турчинова. – М. : Изд-во «РАГС», 2013. – 488 с.
- 45 Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С.22-35.
- 46 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 2014. – 324 с.
- 47 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 2015. – 640 с.
- 48 Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. конкурентоспособность : учебное пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 295 с.
- 49 Харченко, В.Л. Стратегический менеджмент : учебник / В.Л. Харченко. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 384 с.
- 50 Хасби, Д. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д. Хасби. – М. : Кон-тур, 2012. – 438 с.

51 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 799 с.

52 Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом : учебное пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 446 с.

53 Чернова, Т.В. Оценка конкурентоспособности регионов РФ // Управление экономическими системами: электронный научный журнал [Электронный ресурс] // Кисловодский институт экономики и права : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://uecs.mcnip.ru>. – 10.01.2017.

54 Чечеткина, Н. Анализ и оценка конкурентоспособности услуг розничных предприятий торговли / Н. Чечеткина // Маркетинг. – 2013. – № 2. – С.37-46.

55 Чмышенко, Е.В. Теория и практика оценки конкурентоспособности : учебное пособие / Е.В. Чмышенко, О.С. Лазарева, Е.Г. Чмышенко. – Оренбург : Агентство «Пресса», 2013. – 150 с.

56 Чубинский, А. Расчетная методика оценки конкурентоспособности продукции / А. Чубинский // Маркетинг и Маркетинговые исследования. – 2012. – № 4. – С.15-26.

57 Эффективность работы ресторана и некоторые аспекты ее повышения [Электронный ресурс]// Образовательная энциклопедия ODiplom.ru : офиц. сайт.–Режим доступа : <http://odiplom.ru/lab/povyshenie-effektivnosti-raboty-restorana.html>. - 12.01.20174.

58 Юкаева, В.С. Менеджмент: Краткий курс : учебное пособие / В.С. Юкаева. – М. : Дашков и КО, 2014. – 104 с.

59 Яськов, Е.Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е.Ф. Яськов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета

Добрый день!

Просим Вас принять участие в данном анкетировании с целью выявления недостатков в кафе «Ноев Ковчег», а также для повышения уровня конкурентоспособности.

Ваши ответы фиксируйте крестиком, галочкой и т.п. рядом с нужным ответом.

1. Как бы Вы оценили работу этого кафе по следующим критериям?
(Оцените по 5 бальной системе, где 5 – отлично, а 1 – неудовлетворительно)

Параметры	1	2	3	4	5	Почему не удовлетворяет? (если баллы 1-3)
Ассортимент меню кафе						
Уровень цен						
Месторасположение кафе						
Режим работы кафе						
Профессионализм работников и быстрота обслуживания						
Этические нормы поведения обслуживающего персонала						
Интерьер общего зала						
Дополнительные услуги в кафе						
Площадь общего зала						
Удобный вход в кафе						
Удобная парковка						
Расположение столов в общем зале						

2. Как часто Вы посещаете данное заведение?

1-2 раза в неделю и чаще _____ 1-2 раза в месяц _____

1-2 раза в квартал _____ 1-2 раза в полгода и реже _____

Я тут впервые _____

3. Какую сумму, в среднем, вы потратили за одно посещение данного кафе?

До 1000 руб. _____ 1500-2000 руб. _____ 2000-2500руб. _____ более 2500руб. _____

4. Какие кафе и рестораны посещаете, кроме данного кафе? _____

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

5. Как часто вы посещаете другие заведения?

1-2 раза в месяц и чаще _____ 1-2 раза в квартал _____

1-2 раза в полгода _____ 1-2 раза в год и реже _____

Я тут впервые _____

6. На какой из факторов Вы больше полагаетесь при выборе кафе? (Оцените по 5-бальной шкале, где 5 – очень важно, 1 – совсем не важно)

Фактор	1	2	3	4	5
Близость к дому/работе					
Качество блюд					
Быстрота обслуживания					
Ассортимент блюд					
Приемлемые цены					
Удобная парковка					
Скидки					
Оптимальный режим работы					
Наличие дисконтной карты					
Оплата счета кредитной картой					

7. Ваш пол

Мужской _____

Женский _____

8. Ваш возраст

16-23 _____ 24-29 _____ 30-39 _____ 40-49 _____ 50-60 _____ 61 и старше _____

9. Социально-профессиональная принадлежность к которой вы относитесь?

Руководитель предприятия (и их заместители)

Руководитель подразделения /отдела

Специалист

Служащий

Рабочий (любой квалификации)

Студент

Учащийся

Пенсионер (не работающий)

Безработный

Домохозяйка

Другое

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

10. Ваше образование

Начальное, неполное среднее

Среднее

Неполное высшее, высшее

Аспирантура/два высших/ученая степень

11. Сколько человек составляет ваша семья?

1 человек

2 человека

3 человека

4 человека

5 человек

более 5 человек

12. Ваши предложения по улучшению работы этого кафе

Спасибо за внимание!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Меню ООО «Ноев Ковчег»

Таблица Б.1 – Горячие блюда

Наименование	Состав	Выход	Цена, руб.
Хашлама из телятины	телятина на косточке с перцем, помидорами и картофелем с бульоном	350 гр.	350
Хашлама из барашка	барашек на косточке с перцем, помидорами и картофелем с бульоном	350 гр.	400
Хаш	знаменитый армянский хаш – блюдо особенное, к бульону подается соль, измельченный чеснок хаш подается по пятницам, субботам и воскресеньям	500 гр.	300
Голубцы	говядина с рисом и специями, завернутые в свежий капустный лист	300 гр.	320
Долма	нежная говядина с рисом, луком и специями, завернутые в маринованные виноградные листья с соусом "Мацун"	250 гр.	380
Блинчики фаршированные	блинчики с фаршем из говядины с ароматными специями обжариваются в масле	180 гр.	400
Хинкали домашнему	скрученный в тесте фарш с зеленью и специями	250 гр.	350
Цыпленок тапака	классический цыпленок тапака, подается с запеченным картофелем	800 гр.	700
Чухомбили	куриное бедро, сладкий перец, лук и зелень	350 гр.	250
Лангет из курицы	обжаренное куриное филе со специями; подается с гарниром на выбор: зеленый горошек, фасоль стручковая	250 гр.	300
Тжвжик	оригинальное старинное армянское блюдо – куриное сердце и желудок, обжаренные с луком и специями	300 гр.	250
Палтус жареный	отборные кусочки жареного палтуса, подается с лимоном	250 гр.	600
Окунь запеченный	окунь, фаршированный овощами, завернутый в лаваш	450 гр.	450
Картофель с салом на углях	румяные половинки картофеля с салом	350 гр.	400
Картофель жареный с мясом	жареный картофель с мясом свинины	400 гр.	450
Картофель	отварной с маслом и зеленью, обжаренный с лучком, картофельное пюре	350 гр.	300
Плов	традиционный плов с мясом говядины и специями	200 гр.	250
Грибы с гарниром	шампиньоны с гарниром на выбор: гречка, картофель	200 гр.	300
Фасоль стручковая с яйцом	фасоль обжаренная с яйцом	200 гр.	250
Ламаджо	две лепешки запеченные с фаршем	250 гр.	250
Хачапури	армянская лепешка с сыром	500 гр.	550
Блины	подаются со сметаной или вареньем	60 гр.	200
Яичница	традиционная яичница (с помидорами, зеленью, бастурмой на выбор)	300 гр.	250

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.2 – Салаты

Наименование	Состав	Выход	Цена, руб.
Арагат	слоеный салат из филе говядины, яиц, моркови, лука со сметаной и майонезом	150 гр.	350
Аракс	салат из куриной грудки с грецким орехом и чесноком, заправленный сметаной	150 гр.	360
Амараин	помидоры, огурцы, сладкий перец, лук; заправка на выбор: сметана, майонез, масло	200 гр.	350
Оливье	отварной картофель, морковь, яйцо, мясо, зеленый горошек, заправленные сметаной или майонезом	150 гр.	270
Винегрет	отварные овощи с фасолью	150 гр.	250
Свежий	мелко шинкованная капуста и морковь со специями, заправленные растительным маслом	150 гр.	200
Свекла	отварная свекла с грецким орехом, чесноком и сметаной	150 гр.	200
Зеленый	свежая зелень, редис, огурец	100 гр.	250
Эребуни	отварная телятина, соленый огурец, чеснок	150 гр.	320
Хуступ	обжаренное куриное мясо со сладким перцем и специями	150 гр.	300
Капан	шампиньоны, отварная говядина, оливки, грецкий орех, чеснок, заправленные майонезом/сметаной	150 гр.	320
Сказка	куриное филе, шампиньоны, яйцо, грецкий орех, лук и специи, заправленные майонезом/сметаной	150 гр.	320
Москва	куриное филе, шампиньоны, сладкий перец, специи, заправленные сметаной	150 гр.	320
По-строгановски	отварная телятина, шампиньоны, сладкий перец, зеленый лук, специи, заправленные сметаной	150 гр.	300
Греческий	листья салата, помидор, огурец, сыр «Фета», оливки, перец, грецкий орех, специи, заправленные маслом	150 гр.	350
Гранатовый браслет	курица, картофель, морковь, свекла, яйцо, украшенные гранатом и заправленные сметаной	200 гр.	350
С сельдереем	куриная грудка, сельдерей, огурец, зелень, лук, заправленные сметаной/майонезом	250 гр.	300

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.3 – Холодные закуски

Наименование	Состав	Выход	Цена, руб.
Бастурма	пикантная вяленая, слегка острая говядина, приготовленная с «Чаманом»	100 гр.	300
Сырная нарезка	ассорти из армянских сыров	100 гр.	250
Квашеная капуста	хрустящая капуста с морковью, горьким перцем и свеклой	150 гр.	200
Овощи жареные	обжаренные отборные баклажаны, помидоры и сладкий перец, заправленные чесноком и свежей зеленью	150 гр.	250
Овощная нарезка	свежие помидоры, огурцы и листья салата	200 гр.	250
Бибар	сладкий перец, фаршированный тертым сыром и маслом	200 гр.	300
Овощная закуска	пикантные замаринованные огурцы, морковь, чеснок	200 гр.	250
Оливки		50 гр.	150
Цицак	горький маринованный перец	100 гр.	200
Схтор	маринованный чеснок	200 гр.	250
Зелень	свежая зелень: зеленый лук, кинза, укроп, петрушка, базилик	50 гр.	200
Куриные рулетики	яичница с бастурмой в курином филе	200 гр.	300
Фруктовая нарезка	фруктовое ассорти	300 гр.	350

Таблица Б.4 – Сладости

Наименование	Состав	Выход	Цена, руб.
Гата	традиционная армянская выпечка из домашнего теста, приготовленного на основе мацуна с грецким орехом	2 шт.	300
Медовое пирожное	нежнейшее медовое пирожное, приготовленное по особому рецепту с шоколадной глазурью	2 шт.	270
Пахлава	настоящая домашняя армянская пахлава с грецким орехом и медом	2 шт.	300
Варенье	редкие виды варенья из грецкого ореха, кизила, тыквы, туты, инжира, абрикоса, черешни, персика, винограда, ежевики	150 гр.	150
Мороженое	шоколадное, клубничное, манго, фисташковое, ванильное, тирамису	150 гр.	250

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.5 – Шашлык

Наименование	Состав	Выход	Цена, руб.
Карбонат	молодая свинина на косточке, выдержанная в фирменном маринаде со специями	300 гр.	480
Ребро	аппетитные свиные ребрышки в фирменном маринаде и специях	300 гр.	450
Мякоть	нежные ломтики свинины, выдержанной в фирменном маринаде со специями	250 гр.	500
Шашлык из баранины	корейка барашка, выдержанная в особом маринаде со специями	300 гр.	520
Куриный	кусочки курицы с душистыми специями	200 гр.	300
Печень	шашлык из печени телянка приготовленный по специальному рецепту повара	200 гр.	300
Сердце	шашлык из сердца телянка приготовленный по специальному рецепту повара	200 гр.	300
Овощи на углях	пикантное овощное ассорти запеченное на огне. Восхитительный запах и вкус!	300 гр.	300
Люля-кебаб традиционный	классическое армянское блюдо из говядины	150 гр.	350
Люля-кебаб куриный	традиционное армянское блюдо из мяса курицы	150 гр.	320
Люля-кебаб из баранины	старинное армянское блюдо из мякоти барашка	150 гр.	380

Таблица Б.6 – Супы

Наименование	Состав	Выход	Цена, руб.
Куриный	куриный суп с рисом	300 гр.	250
Аджапсанда	суп из свежих овощей: баклажаны, перец, помидоры на говяжьем бульоне	300 гр.	250
Чечевичный	суп с чечевицей на говяжьем бульоне	300 гр.	250
Борщ	традиционный борщ	300 гр.	250
Кололак	суп на говяжьем бульоне с мясными шариками, рисом и зеленью	300 гр.	250
Суп из баранины		300 гр.	250

Таблица Б.7 – Соусы

Наименование	Состав	Выход	Цена, руб.
Красный	томатный соус со специями	200 гр.	200
Красный сладкий	томатный соус с добавлением яблока и моркови	200 гр.	150
Аджика	ароматная, слегка острая аджика, приготовленная по особому рецепту из сладкого красного перца с душистыми специями	150 гр.	200
Белый	мацун с чесноком	200 гр.	200
Сметана		50 гр.	70

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Модель пяти сил портера для кафе «Ноев ковчег»

Таблица В.1 – Модель пяти сил Портера для кафе «Ноев Ковчег»

Фактор	Влияние фактора
Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> – количество реальных конкурентов (4) – «Ани» осуществляется бесплатная доставка блюд – «Армения» ведем ценовую конкуренцию
Угроза появления новых конкурентов	– предпочтения и преданность потребителей: потребители будут платить за качество товара даже при увеличении цены.
Влияние потребителей продукции	– основные потребители являются люди от среднего до высокого достатка
Влияние поставщиков продукции	– выбор поставщиков сырья для производства осуществляется в зависимости от стоимости и наличия необходимых ингредиентов. В связи с этим постоянных поставщиков нет.
Влияние товаров-заменителей	–необходимо отметить, что практически все кафе, закусочные и магазины продают готовые холодные и горячие блюда, поэтому этот фактор значительно влияет на конкуренцию. Необходимо готовить действительно качественный и вкусный продукт, чтобы потребитель не захотел его заменить в другом заведении.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анализ конкурентных преимуществ кафе «Ноев ковчег»

Таблица Г.1 – Анализ конкурентных преимуществ кафе «Ноев Ковчег»

Виды конкурентных преимуществ	«Ноев Ковчег»	«Ани»	«Армения»	«Панорама»	«Гюмри»
Преимущества, основанные на географических факторах	Находится в местах с большой проходимостью	Находятся в местах с большой проходимостью.	Находятся в местах с большой проходимостью	Находятся на окраине города, с небольшой проходимостью	Находятся за городом, в местах с небольшой проходимостью
Преимущества, основанные на экономических факторах	Высокие Цены и качество	Цены ниже сложившихся в городе	Высокие Цены и качество	Средние цены при хорошем качестве	Очень низкие цены при низком качестве
Технические (технологические) преимущества	Работают только с местными поставщикам	Работают с местными поставщиками, а также с китайской продукцией	Работают только с местными поставщикам	Работают с продукцией низкого качества.	Работают с китайскими поставщикам
Дополнительные услуги	Осуществляется доставка готовых блюд	Осуществляется бесплатная доставка	Предоставляет гостиничные номера разного класса	Предоставляют бесплатные банкетные залы	Осуществляется бесплатная доставка