

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
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- А.Васильева А.В. Васильева
«08» 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

тему: Повышение конкурентоспособности кофейни Do.bro ИП Матвеев Е. В.
рынке г. Благовещенска

Исполнитель
студент группы 372- зб

Мироненко 07.06.18
(подпись, дата)

С. В. Мироненко

Руководитель
доцент, к.э.н.

- А.Васильева 07.06.18
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н.

- А.Васильева 07.06.18
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

Матвеев 07.06.2018
(подпись, дата)

Е. О. Матвеев

Благовещенск 2018

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

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
- А. Васильева А.В. Васильева
«15» 03 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Мироненко Светланы Владимировны

1. Тема бакалаврской работы: Повышение конкурентоспособности кофейни Do.bro ИП Матвеев Е. В. на рынке г. Благовещенска

(утверждена приказом от 12.03.2018 № 573-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 07.06.2018

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебники, учебные пособия, статьи, монографии, нормативно-правовые акты, интернет-ресурсы

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

1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия;

2 Анализ внутренней и внешней среды ИП Матвеев Е.В.;

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности кофейни Do.bro ИП Матвеев Е.В.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): нет

6 Дата выдачи задания: 15.03.2018

Руководитель бакалаврской работы: Васильева А.В., доцент, канд. экон. наук
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов): по экономической части Васильева А.В., доцент, канд. экон. наук
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 15.03.2018

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 86 стр., 55 источников, 39 таблиц, 6 рисунков.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ИМИДЖ

Целью выпускной квалификационной работы является оценка конкурентоспособности предприятия и предложения по повышению конкурентоспособности ИП Матвеева Е.В.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность конкурентоспособности предприятия;
- сделать анализ конкурентоспособности ИП Матвеева Е.В.;
- предложить пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Объектом выпускной квалификационной работы является ИП Матвеев Е.В.

Предметом исследования является детальное изучение конкурентоспособности авто на рынке общепита.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие, виды, факторы	8
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	16
1.3 Повышение конкурентоспособности предприятия	23
2 Анализ внутренней и внешней среды ИП Матвеев Е.В.	29
2.1 Краткая характеристика кофейни Do.bro ИП Матвеев Е.В.	29
2.2 Анализ внутренней среды ИП Матвеев Е.В.	32
2.3 Анализ внешней среды ИП Матвеев Е.В.	38
2.4 Оценка конкурентоспособности кофейни Do.bro	47
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности кофейни Do.bro ИП Матвеев Е.В.	55
3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности кофейни Do.bro ИП Матвеев Е.В.	55
3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ИП Матвеев Е.В.	59
3.3 Экономическая эффективность мероприятий	73
Заключение	79
Библиографический список	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования основывается на том, что в силу постоянно меняющихся потребностей рынка и ужесточения процесса конкуренции предъявляются повышенные требования к способности предприятия адаптироваться в постоянно меняющейся среде рынка. Именно потому возникает необходимость в построении такой системы управления организацией, которая будет не только эффективна, но и сможет своевременно отвечать на «вызовы» внутренней и внешней среды.

Для поддержания своей конкурентоспособности предприятие должно тщательно прогнозировать свою деятельность, проводить анализ своего хозяйственного портфеля, исключая из него те товары/услуги, которые находятся на стадии спада и включая конкурентоспособные инновационные продукты, которые отвечают потребностям рынка и позволяют занять компании лидирующую позицию на рынке.

Без определенных конкурентных преимуществ, соответствующих профилю компании, невозможно достичь высокой конкурентоспособности на современном насыщенном рынке товаров и услуг.

Проблема конкурентоспособности предприятия за последнее десятилетие в РФ стала одной из самых обсуждаемых, она является весьма актуальной, поэтому существует необходимость ее всестороннего исследования.

Конкурентоспособность предприятия является одним из главных факторов, который определяет успех рыночной деятельности предприятия. Обеспечение конкурентоспособности и ее повышение относится к наиболее приоритетным целям. Конкурентоспособность предприятия - это его комплексная сравнительная характеристика, отражающая степень преимуществ перед предприятиями-конкурентами по совокупности оценочных показателей деятельности на определенных рынках, за определенный промежуток времени.

Проблему конкурентоспособности предприятий исследовали различные

ученые. Одними из них являются Ю. Гарачук, А. Ксотуев, М. Макаренко, И. Ансофф, Г. Багиева, Ф. Котлер, Ж. Ламбен и др.

При написании бакалаврской работы использовались следующие труды российских и зарубежных специалистов: Портер М. «Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов», где говорится о том, что в книге представлен анализ конкурентной структуры отрасли, в основе которой лежат пять базовых рыночных сил: внутриотраслевая конкуренция, угроза со стороны потенциальных конкурентов, наличие продуктов –заменителей, рыночная сила поставщиков и потребителей. Автор подробно описывает структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции, а также особенности развития отрасли и конкурентной стратегии и на различных этапах отраслевой эволюции.

Несмотря на значительный объем исследований, посвященных конкурентоспособности предприятия, их научную разработанность нельзя назвать исчерпывающей. Некоторые аспекты вышеназванных проблем остаются недостаточно и научно - обоснованным для условий российского рынка. Имеет место разнообразие точек зрения, отсутствие комплексного подхода, несовершенство понятийного аппарата.

В целом, к факторам, которые обеспечивают конкурентоспособность предприятия относятся: продукт, цена, каналы сбыта, реализация, уровень кадрового потенциала и управленческих структур.

Одним из главных факторов, определяющих успех рыночной деятельности предприятия является конкурентоспособность продукции. Управление конкурентоспособностью товара предполагает воздействие на всю систему производственно - сбытовой деятельности предприятия и учет системы факторов конкурентной среды.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности кофейни Do.bro ИП Матвеева Е.В. на рынке г. Благовещенска.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие

задачи:

- изучить понятия, виды, факторы и методы конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ внешней и внутренней среды кофейни Do.bro;
- выполнить оценку конкурентоспособности ИП Матвеева Е.В.;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объектом бакалаврской работы является ИП Матвеев Е.В.

Предмет исследования повышение конкурентоспособности предприятия.

Период исследования – 2015-2017 гг.

Исходя из целей и задач бакалаврской работы представляется следующая структура: введение, три главы, заключение и список использованной литературы. Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены цель и задачи исследования, выявлены его научная новизна и практическая значимость, а также приведено краткое изложение глав дипломной работы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие, виды, факторы

В современном мире добиться стабильного, устойчивого успеха в бизнесе практически нереально, постоянно необходимо планировать его эффективное развитие и перспективы, а также необходимо анализировать действия конкурентов и их положение на целевом рынке, опираясь на свою конкурентоспособность.

Конкурентоспособность организации - свойство, которое характеризуется наличием отличительных особенностей данной организации по сравнению с аналогичными организациями на определённом рынке. Для того, чтобы конкурентоспособность организации была высокая, необходимо удовлетворить потребителя настолько, чтобы он был готов повторно приобрести данный товар у этого же предприятия.

Конкурентоспособность организации помимо ценовой политики и качества самой продукции включается в себя уровень обслуживания клиента, управления финансовой деятельностью предприятия, а также немаловажным является наличие инноваций. Помимо этого, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура, которая складывается на том или ином рынке, степень отношения персонала к своей работе, а также его мотивация и квалификация. При всех этих условиях, достаточно равных, одной из важных ролей является влияния маркетинга на предприятия.

С помощью маркетинга можно выявить наиболее значимые потребности клиентов, их предпочтений, а также можно хорошо сегментировать рынок для предоставления более целевых услуг.

Обеспечение конкурентоспособности - это серьезная проблема, которую необходимо решать путем совершенствования изготовления, разработки, самой продажи и послепродажного обслуживания, делая упор на каждый этап жизненного цикла товара, ведь деятельность необходимо осуществлять

целенаправленно на формирование и поддержание требуемого уровня конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия является широким по своему содержанию понятием и зависит не только от качественных и ценовых характеристик продукции какого-либо предприятия, но и от уровня менеджмента, финансового менеджмента, маркетинга, наличия инноваций и инвестиционной составляющей в деятельности фирмы. Помимо перечисленного, на конкурентоспособность влияет конъюнктура, которая сложилась на том или ином рынке, степень конкуренции со стороны других предприятий, функционирующих на данном рынке, материально-техническое обеспечение фирмы, квалификация и мотивация сотрудников.

О высокой конкурентоспособности предприятия могут говорить такие явления как: потребители удовлетворены и готовы неоднократно покупать продукцию или услуги этой компании, отсутствие претензий со стороны общества, государства, акционеров, партнеров этого предприятия, престижность работы на данном предприятии

«Конкурентоспособность товара может рассматриваться как степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований».

Конкурентоспособность предприятия проявляется на экономическом рынке в виде конкурентоспособности продукции данного предприятия. Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия экономистами рассматриваются как часть и единое целое.

Многие специалисты в сфере маркетинга делят конкурентоспособность на четыре вида:

- конкурентоспособность государства, региона, отрасли;
- конкурентоспособность товаропроизводителя (фирмы, предприятия);
- конкурентоспособность продукции (материальной продукции и услуги);
- конкурентоспособность персонала.

Оценка конкурентоспособности предприятия необходима для:

- разработки мероприятий, направленных на ее повышение;
- определения контрагентов для осуществления совместной деятельности;
- разработки программ выхода предприятия на новые для него рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности.

Определение конкурентоспособности предприятия — сложный процесс, который подразумевает способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания качества продукции на высоком уровне.

Для повышения конкурентоспособности продукции каждое предприятие принимает ряд организационных мер. Такие как:

- создание технических, экономических и качественных показателей, обеспечивающих конкурентоспособность продукции предприятия на рынке;
- изменение качественного состава продукта и его технико-экономических характеристик, отражающих требования и конкретные желания потребителя, повышение внимания к надежности продукции;
- выявление и поддержание преимуществ продукции по сравнению с товарами — субститутами (заменителями);
- выявление сильных и слабых сторон аналогичных товаров, производимых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов в производстве продукции;
- изучение реформ, проводимых предприятиями — конкурентами по совершенствованию аналогичных товаров, которые они представляют на рынке и принятие мер, обеспечивающих преимущество по сравнению с конкурирующими фирмами;
- применение инновационных технологий в производстве продукта, повышающих качественные характеристики, такие как: долговечность, надежность, экономичность в эксплуатации, изменение дизайна;
- выявление и применение ценовых факторов повышения спроса на

свою продукцию, что ведет к повышению конкурентоспособности предприятия, в том числе, используемых фирмами — конкурентами (акции по снижению цен, снижение сроков и объема гарантий).

Анализ своих сильных и слабых сторон имеет очень большое значение в деятельности предприятия, без этого невозможно оценить реальные возможности фирмы в конкурентной борьбе, разработать меры, обеспечить ее ресурсами для повышения конкурентоспособности и обеспечения успеха.

В теории конкурентных преимуществ М. Портера рассматриваются два основных источника преимуществ: дифференциация и издержки.

Лидерство в издержках означает, что компания имеет уникально низкий для рынка уровень затрат, что позволяет ей либо держать цены на самом низком уровне с хорошим уровнем прибыльности, либо при сопоставимом уровне цен получать более высокую доходность с продаж.

Дифференциация означает создание уникальных особенностей товара, которые важны потребителям, и за которые потребитель готов будет заплатить более высокую цену, обеспечив компании высокий уровень доходности продаж.

Портер считал, что описанные выше две стратегии конкуренции подходят как для малых, так и для больших фирм; а выбор той или иной стратегии зависит от возможностей и ресурсов компании. Но при усилении конкуренции во всех отраслях экономики стало очевидно, что малый бизнес не имеет и никогда не получит ресурсы для прямого противостояния крупным корпорациям.

Тогда появилось третье направление развития конкурентного преимущества предприятия — стратегия лидерства в нише. Данная стратегия подходит для узких нишевых сегментов и может иметь два варианта воплощения: фокус на издержках или фокус на дифференциации. Особенностью данной стратегии является максимально полное удовлетворение потребностей конкретного узкого сегмента.

Одним из самых эффективных путей повышения конкурентоспособности

в нынешних условиях, являются инновации. Инновация — введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях. Инновации существенным образом влияют на рост эффективности производства, от которого зависит повышение прибыли предприятия в условиях конкуренции.

Так же для повышения конкурентоспособности предприятия увеличивают затраты на повышение квалификации кадров, создают наукоемкие производства, создают экологически чистые технологии в процессе поиска методов, направленных на снижение издержек производства, создают управленческие и организационные предпосылки для внедрения в производственный процесс новых видов техники и новых технологий обеспечения производства.

Только при долгосрочном, непрерывном и поступательном совершенствовании всех составляющих конкурентоспособности может быть обеспечен стабильный рост конкурентоспособности предприятия

Таким образом, конкурентоспособность предприятия — это показатель эффективной экономической политики и ее фактической прибыльной реализации в условиях конкуренции. Обеспечение конкурентоспособности на высоком уровне достигается всеми составляющими имеющихся у фирмы маркетинговых средств. Производство и эффективный сбыт конкурентоспособной продукции — обобщающий показатель жизнеспособности предприятия, его умения эффективно использовать свой производственный, научно-технический, трудовой, финансовый потенциал.

Уровень конкурентоспособности напрямую зависит от множества факторов, основными из которых принято считать:

- уровень конкурентоспособности продукции либо предлагаемых услуг в определенной сфере; объем рынка (показатели объема продаж за год);
- разновидность предлагаемых товаров либо услуг;
- доступ к рынку;

- позиции конкурентов на рынке;
- возможности внедрения современных технологий и так далее.

В современной экономической литературе выделены различные классификации ключевых факторов конкурентоспособности предприятия. И.А. Душенька выделяет следующие на рис. 1. Таким образом, необходимо отметить, что важная роль отведена влиянию государства и именно оно выступает рычагом влияния.

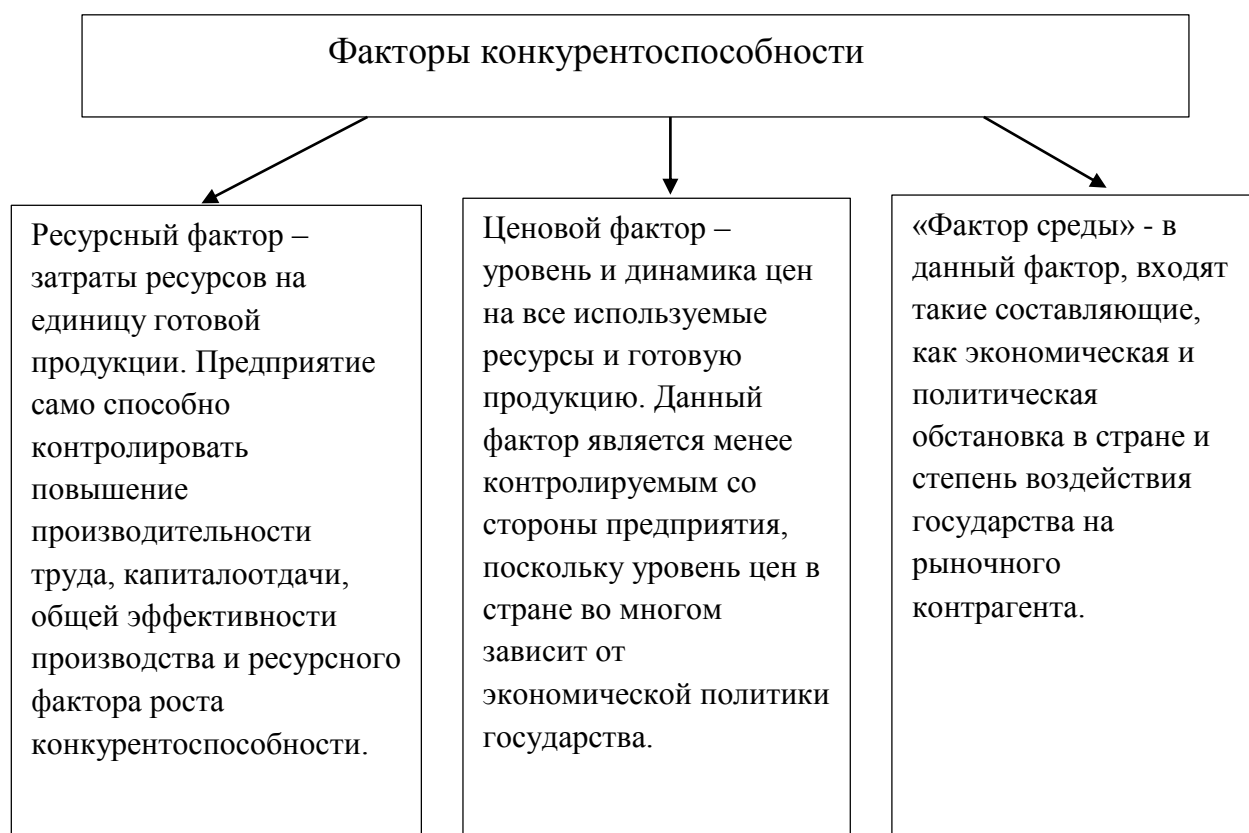


Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности предприятия

Каждому предприятию присуще многообразие характеристик. Для оценки их необходимо свести в однородные группы, определить количественные и качественные показатели и методику их измерения. Учитываются наиболее важные группы и числовые показатели в группе. Такая методика имеет смысл при установлении четких целей компании и их анализа, практической возможности получения необходимой информации и

используемых методик измерения показателей.

Принципы оценки конкурентоспособности основаны на комплексности и относительности. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Алгоритм определения конкурентоспособности включает в себя ряд этапов, представленный на рисунке 2. В качестве характеристики конкурентоспособности рассматривается степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке. В таких ситуациях конкуренты сравниваются, оцениваются их способности к достижению успеха.



Рисунок 2 – Алгоритм определения конкурентоспособности предприятия

Рассмотрим основные этапы оценки и планирования конкурентоспособности товара.

Начинается процесс оценки или планирования с определения цели. В зависимости от конкретных условий такими целями могут быть:

- определение положения вновь разрабатываемого изделия в параметрическом ряду предприятия, отрасли;
- оценка перспектив сбыта изделия на конкретном рынке;
- разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности товара;
- установление цены на товар.

На втором этапе формируются требования к товару и выбору образца (эталона, аналога) в качестве базы для сравнения.

На третьем этапе определяется перечень параметров, подлежащих сравнению и оценке с их количественным выражением и установлением «весомости». При их выборе следует учитывать только те параметры, которые представляют интерес для конкретного потребителя.

Показатели, определяющие конкурентоспособность товара, могут иметь для потребителя различную значимость, что находит свое отражение в иерархии показателей. Расчет значимости (коэффициентов весомости) осуществляется, как правило, экспертным путем в долях единицы или процентах. Их сумма должна быть равна единице или 100%.

Суть следующего этапа состоит в расчете параметрических индексов (единичных или простых, сводных) с учетом выбранных измерителей (натуральных, стоимостных, в баллах, процентах, долях, весах). Для этого осуществляется формирование группы аналогов и установление значений их показателей, а затем сопоставление оцениваемого и базового образцов отдельно по качественным и экономическим показателям.

Решение о включении того или иного изделия в планируемый ассортимент продукции принимается на основе интегрального показателя относительной конкурентоспособности товара. На его основе делается вывод о

конкурентоспособности товара.

После того как все этапы завершены можно переходить к поиску путей улучшения позиций конкурентоспособности предприятия.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Наиболее распространенной является рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий. При составлении рейтингов используется методология параметрического анализа, суть которого заключается в сопоставлении предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. На основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

$$KC_{пред} = \sum_{t=1}^n \alpha_i \times \beta_j , \quad (1.1)$$

где $KC_{пред}$ - совокупная балльная оценка конкурентоспособности предприятия;

α - весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности данных предприятий;

j - значение j -го показателя конкурентоспособности j -го предприятия, определяется экспертом по балльной системе;

j - номер оцениваемого предприятия; n - количество показателей.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования (a_i) можно определить по формуле:

$$a_i = ((n-r_n+1))/S_n , \quad (1.2)$$

где n - число исследуемых объектов (количество показателей);

r_n - ранг исследуемого объекта (показателя) по результатам экспертизы;

S_n - сумма всех чисел от 1 до n .

В свою очередь S_n можно определить по формуле:

$$S_n = ((a_1 + a_n) \times a_n) / 2, \quad (1.3)$$

где a_1 - первый показатель оценки конкурентоспособности предприятия;

a_n - последний показатель оценки его конкурентоспособности.

Рассмотрим интегральный показатель, который в ряде случаев используется для оценки конкурентоспособности продукции (услуг) и рассчитывается по следующему алгоритму⁵.

1) Определяются отдельные показатели (атрибуты) конкурентоспособности продукта путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями для продуктов-конкурентов:

$$Q_i = P_i / P_{i0} \text{ или } Q_i = (P_i / P_{i0}) \times 100, \quad (1.4)$$

где Q_i — показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i — величина i -го параметра для продукта;

P_{i0} — величина i -го параметра для продукта — эталона.

2) Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности (сводный индекс конкурентоспособности):

$$K = \sum_{i=1}^n a_i Q_i, \quad (1.5)$$

где a_i — вес i -го параметра;

n — число оцениваемых параметров.

Для оценки конкурентоспособности предприятия (КСП) можно

использовать концепцию "4P". Концепция Маккарти «4P» впервые была представлена в 1965 году в статье «The Concept of the Marketing Mix» и заключается в том, что комплекс маркетинга состоит из четырех компонентов: продукт, цена, продвижение товаров на рынке и доставка продукта потребителям.

Метод анализа конкурентоспособности предприятия, основанный на концепции «4P», позволяет дать количественную оценку как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом.

На сегодняшний день подход к комплексу маркетинга стремится к включению в нее дополнительных компонентов, позволяющих формировать такие подходы, как модель 6P, 7P и даже 12P.

В качестве дополнительных компонентов предлагаются, например, такие параметры, как «people», «public relations», «politics» (Ф.Котлер, 1986) и другое. Для практического применения и простоты анализа КСП используется качественная трехбальная шкала, в которой граничные условия задаются наилучшим и наихудшим положением по критериям. Итоговая оценка КСП определяется либо простым усреднением, либо проводится определение средневзвешенного результата. Выбор методики определяется наличием количественной и качественной информации.

В трудах Н. Павловой конкурентоспособность продукции представлена как совокупность потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его востребованность на рынке, которая в свою очередь проявляется в желании потребителей приобретать именно эту продукцию при наличии близких по характеристикам продуктам-аналогам.

Методика оценки конкурентоспособности Н.Н. Павловой основана на выявлении степени удовлетворенности покупателей магазинами. Вместе с тем, оценка конкурентоспособности торговых сетей должна предполагать сравнение с другими компаниями — конкурентами, что методикой Н. Н. Павловой не предусмотрено.

Представляется, что степень удовлетворенности покупателей магазином

позволяет лишь косвенно судить об уровне конкурентоспособности торгового предприятия.

Магазин, как и товар, можно рассматривать в качестве совокупности некоторых характеристик, имеющих различную степень важности с точки зрения потребителя. Эти характеристики могут помочь предпринимателю определить концепцию магазина при его создании или оценить конкурентоспособность уже существующего магазина.

К таким характеристикам относятся:

- ассортимент товаров, рассматриваемый с точки зрения его ширины (разнообразия товарных групп) и глубины (количества моделей одного товарного ряда);

- комплекс услуг, в том числе: помощь при выборе товара, помощь при примерке, объяснение принципов работы технических товаров, финансовые услуги (открытие кредита), разного рода дополнительные услуги (обмен валюты, обеспечение парковки автомобиля и др.);

- уровень цен и динамика их изменения в соответствии с изменением различных факторов внешней среды (цены конкурентов, сезонность и т.д.); месторасположение магазина, его доступность, от которого зависит время похода за покупками;

- время работы магазина и время пребывания в нем, зависящее от легкости обнаружения нужных товаров, длины очереди в кассы; уровень обслуживания (квалификация персонала);

- атмосфера магазина, которая зависит от оформления интерьера, уровня гигиены, расстановки товаров, освещения, музыкального фона и т.д.

Перечисленные характеристики служат потребителям в качестве критериев при сравнении торговых точек.

Задача предпринимателя творчески и новаторски выбрать концепцию магазина, т.е. набор его атрибутов, отвечающих ожиданиям целевого сегмента покупателей и выделяющих магазин в ряду других торговых точек, обеспечивая его конкурентоспособность.

Предлагаемая Н.Н. Павловой методика оценки конкурентоспособности магазина включает следующие три этапа:

- 1) анкетный опрос покупателей на выходе из магазина;
- 2) определение степени удовлетворенности покупателей на основе обработки анкет оценки магазина;
- 3) выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности магазина.

Другие авторы проводят сравнение торговых предприятий между собой по совокупности оценочных показателей. К примеру, Б.Е. Мильберг приводит шесть наиболее важных, по его мнению, факторов, которые влияют на выбор покупателем магазина бытовой техники: парковка, месторасположение, ассортимент, цены, интерьер, обслуживание. Наряду с этим О.В. Чкалова и Е.А. Семенычева рассматривают девять факторов привлекательности торговых предприятий: уровень цен, широта ассортимента, качество предлагаемых товаров, культура обслуживания, удобство размещения относительно других объектов, расположение относительно наличия транспортных сообщений, режим работы, интерьер магазина, посещаемость потребителями.

Более подробное обоснование параметров оценки конкурентоспособности торгового предприятия дано И.М. Лифицом, который предлагает обобщающий показатель качества торговой услуги рассчитывать на основе четырех комплексных показателей: качества реализуемых товаров, рациональности ассортимента, культуры обслуживания, условий обслуживания. Его методика базируется на расчете интегрального показателя конкурентоспособности торговой услуги. Обобщающий показатель качества услуги сравниваемых торговых предприятий сопоставляется с относительной стоимостью товаров. Однако денежные средства, потраченные покупателем на оплату товаров, не дают полного представления обо всех затратах покупателя, связанных с приобретением торговой услуги.

Методика, разработанная И.Ш. Дзахмишевой, также основана на расчете интегрального показателя конкурентоспособности услуги розничного

торгового предприятия. Этот расчет предлагается делать применительно к отдельной товарной группе. Однако такое упрощение представляется неверным, поскольку покупатели при оценке торгового предприятия опираются не на отдельные товарные группы, а на весь сформированный торговым предприятием товарный ассортимент.

Другие авторы для оценки конкурентоспособности услуги рекомендуют воспользоваться нижеизложенными методами, при этом не затрагивается проблема определения перечня оценочных показателей:

1) Определение конкурентоспособности по списку главных оценочных показателей. При этом разрабатывают список показателей, затем выставляют балльные оценки показателей по определенной шкале и суммируют эти оценки. Наибольшая сумма баллов будет соответствовать наиболее конкурентоспособной услуге.

2) Определение конкурентоспособности с применением ранжирования показателей и их балльных оценок по степени значимости. Этот метод более корректный, по сравнению с первым. Коэффициент значимости показателя определяется экспертами одновременно с выставлением баллов.

3) Оценка конкурентоспособности с помощью методов инженерного прогнозирования. Осуществляется в несколько этапов.

На первом этапе формулируются требования потребителя к услуге и определяется перечень оцениваемых показателей.

На втором этапе происходит ранжирование показателей по степени значимости для потребителей. Для получения достоверных результатов в качестве экспертов необходимо привлекать целевых потребителей.

На третьем этапе выбранные показатели оцениваются отдельно по каждой из услуг (группе услуг), оказываемой каждым из основных конкурентов.

На четвертом этапе выбирается «эталон» в качестве базы для сравнения. Им может служить набор показателей по любой из сравниваемых услуг и предприятий, например, показатели конкурентоспособности услуг

предприятия, выполняющего оценку.

На пятом этапе осуществляется последовательное сравнение каждого из показателей конкурентов с аналогичным «эталонным» показателем. Итогом таких сравнений являются индексы отдельных показателей конкурентоспособности, показывающие, насколько каждый из показателей отличается от такого же показателя конкурентов. Индексы являются безразмерной величиной и могут быть больше или меньше единицы.

На шестом этапе определяется обобщающий (интегральный) индекс конкурентоспособности.

Наибольший индекс будет соответствовать наиболее конкурентоспособному объекту. Следует помнить, что индекс конкурентоспособности не может использоваться в качестве абсолютного значения.

Таким образом, анализ публикаций об оценке конкурентоспособности предприятия розничной торговли показывает, что в большинстве случаев методики, предлагаемые разными авторами, не всегда достаточно обоснованы и эффективны, а оценочные показатели конкурентоспособности зачастую дублируют друг друга, либо способы их выбора не предлагаются.

Наиболее обоснованной, на наш взгляд, представляется методика, разработанная С.В. Виноградовой и Н.В. Маркиной. В основе оценки конкурентоспособности торгового предприятия предлагается учитывать два фактора:

- основные свойства конкурентоспособности;
- специфику продукта торгового предприятия.

Основными свойствами конкурентоспособности являются относительность и динамический характер. Обычно потребители выбирают те товары и услуги, которые представляют для них наибольшую ценность, поэтому для того, чтобы привлечь и удержать покупателя, предприятию розничной торговли необходимо предоставить ему большую ценность по сравнению с конкурентами.

1.3 Повышение конкурентоспособности предприятия

Важная задача стратегического планирования в условиях рынка - обеспечить предприятию возможности достижения необходимой преимущества перед другими конкурентами путем использования самых эффективных средств. Те предприятия и компании, которые планируют и поддерживают высокий потенциал своего развития устойчиво оказывают сильными, прибыльными и уважаемых в мировом деловом обществе. Чтобы фирма могла установить собственный долгосрочный цикл развития, она должна расти быстрее, чем повышается потенциал ее основных конкурентов.

Планирование развития потенциала предприятия выполняется по следующим направлениям: разработка конкурентоспособной продукции, внедрение прогрессивной технологии, совершенствованию организации производства, автоматизация производственных процессов, создания новых хозяйственных подразделений, реструктуризация действующего производства, снижение затрат производственных ресурсов, совершенствования управления предприятием, повышение профессионализма персонала, рост производственной мощности предприятия, стандартизация и унификация продукции.

Конкурентная стратегия фирмы нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если организация включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию. Для получения и сохранения конкурентных преимуществ фирма должна:

- 1) Ориентироваться на новейшие технологии (продавать тем покупателям и через те каналы сбыта, которые предъявляют наиболее высокие требования, сделать нормой превышение самых жестких регламентаций них барьеров или стандартов качества товаров, иметь источником накопления самых передовых и действующих международный бизнес поставщиков, базирующихся в данной стране, относиться к работающим как к постоянному персоналу.

- 2) Своевременно подмечать назревающие изменения (распознавать и

обслуживать новых покупателей и посредников, чьи потребности первые захватывают потребности других, открывать и высвечивать тенденции в стоимости факторов, поддерживать постоянные отношения с исследовательскими центрами и группами наиболее талантливых людей, изучать всех конкурентов, особенно новых и необычных, вводить некоторых аутсайдеров в состав руководства).

3) Усовершенствовать взаимообмен с покупателями, поставщиками, посредниками.

4) Осуществление обслуживания на внутреннем рынке покупателей, которые имеют международный и многонациональный характер.

Большое влияние на конкурентоспособность указывает симбиоз функциональных стратегий фирмы. Они разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Стратегия НДДР, обобщающая основные идеи о новом продукте - от его первоначальной разработки до внедрения на рынке. Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощности, размещение промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Маркетинговая стратегия заключается в определении надлежащих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Финансовая стратегия, соответствующая за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распространения и контроль финансовых ресурсов. Стратегия управления персоналом - с помощью нее решаются проблемы повышения труда, мотивации, аттестации персонала, поддержание такого количества занятых на предприятии и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса. Стратегия информатизации - обеспечивает внедрение фирмами новых эффективных способов управления.

Инновации, как фактор повышения конкурентоспособности предприятия.

В современных условиях хозяйствования осуществления успешной

конкурентной борьбы является одной из главных задач предприятия. Кроме того, постоянно идет процесс развития средств и методов производства, что приводит к еще большей конкуренции, поэтому предприятию нужно беспокоиться о своей конкурентоспособности.

Известно много способов повышения конкурентоспособности, одним из которых является внедрение инноваций. Между конкурентоспособностью и инновациями прослеживается определенная взаимосвязь, который исходит из определения этих понятий. Под конкурентоспособностью понимается «способность предприятия производить товары или услуги, которые могут конкурировать на мировом рынке». В свою очередь под инновацией понимается «внедрение новой или существенно улучшенной идеи, товара, услуги, процесса или практики, которая предназначена для получения улучшенного результата».

Инновации создают новые методы достижения конкурентоспособности или лучшие способы конкурентной борьбы при использовании старых средств. Можно выделить несколько главных преимуществ, первой среди которых является снижение цены - один из самых эффективных факторов конкуренции, но это приводит к снижению прибыли. Чтобы этого не допустить необходимо осуществить определенные мероприятия, а именно, создание нового продукта, которому нет аналогов, или создать конкурентные преимущества существующего продукта, то есть модернизация. Второй, но не менее важной, является освоение новых сегментов рынка, предоставляет абсолютное преимущество перед конкурентами. Создавая новую продукцию предприятие становится безусловным монополистом, позволяя назначить любую цену, ограничиваясь лишь тем, сколько покупатель согласен заплатить за удовлетворение своих потребностей. Кроме того, предприятие остается лидером некоторое время,

Создание новой продукции или модернизация старого товара дает возможность принести дополнительную прибыль. Разработка нового продукта позволяет захватить значительную долю рынка, что влечет за собой увеличение

продаж продукции предприятия. Если преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам надо разработать эти секреты с наименьшими затратами. Все эти пути требуют больших затрат, усилий и времени у конкурентов. Это означает, что на некоторое время фирма оказывается в лидирующем и недостижимом положении, она устойчиво конкурентоспособна.

При этом, как показывает мировая практика, эффект инновационной деятельности предприятия с точки зрения его конкурентоспособности имеет три составляющие:

1) повышение конкурентоспособности товара создает конкурентные преимущества на ближайшую и среднесрочную перспективу;

2) привитие новых потребностей, создает конкурентные преимущества на отдаленную перспективу;

3) повышение эффективности производства, трансформирует конкурентоспособность товарной массы в конкурентоспособность предприятия.

Товар, в котором реализовано «ноу-хау», сохраняет конкурентоспособное преимущество до тех пор, пока сохраняется конфиденциальность использованного в нем «ноу-хау». Товаропроизводители заинтересованы в приобретении для повышения конкурентоспособности своей продукции, или заключают соглашения с владельцем «ноу-хау» о возможности их использования, или пытаются приобрести конфиденциальную информацию неправомерными средствами. Таким образом, инновации являются фактором конкурентоспособности предприятия, но, как показывает мировой опыт, практически любое достижение можно повторить. Так, например, корейские компании практически достигли возможностей своих японских конкурентов в массовом производстве стандартных цветных телевизоров и видеомагнитофонов; бразильские компании сформировали технологические процессы и разработали дизайн, сравнимый с конкурентоспособными

итальянскими фирмами, что делают особые виды кожаной обуви. Исходя из этого, достигая конкурентных преимуществ, предприятию нужно и дальше постоянно осуществлять инновационную деятельность.

Бизнес базируется на трех основных обстоятельствах: первая - потребитель; вторая - начисление у персонала глубоких специальных знаний о производстве продукции данного вида; третья - выпуск продукции высокого качества, а одним из основных критериев успеха бизнеса является конкурентоспособность.

Конкурентоспособность - это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкурентной среды. Конкурентоспособность объекта определяется по результатам маркетинговых исследований, сегментирования рынка.

Для того чтобы эффективно увеличить конкурентоспособность предприятия необходимо учитывать:

- принимать взвешенные, обдуманые решения в плане организации и управления предприятием;
- регулярно проводить создание и реализацию как внешней, так и внутренней политики конкурентоспособности.

Ключевыми факторами для увеличения конкурентоспособности предприятия принято считать:

- внедрение современной политики предприятия, благодаря которой, можно успешно повысить конкурентоспособность не только на отечественном, но и мировом рынке;
- наличие квалифицированного персонала на предприятии;
- расширение деятельности предприятия за счет увеличения отечественных и зарубежных клиентов.

Стоит отметить, что к последнему фактору относятся: существенное увеличение качества товара с параллельным понижением его себестоимости; полное понимание зарубежных потребителей; знание правил ведения и культуры поведения с потребителями из конкретных зарубежных стран.

Помимо этого, одним из путей повышения конкурентоспособности является полное понимание уровня конкурентоспособности в отдельно взятой сфере деятельности, а именно: технология производства продукции предприятия конкурента; метод внедрения в определенную область деятельности; финансовая возможность предприятия для осуществления рекламной деятельности.

Что касается стратегий увеличения конкурентоспособности предприятия, то их существует огромное количество, и они разрабатываются непосредственно в индивидуальном порядке для каждого отдельно взятого производства в определенной сфере деятельности.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ИП МАТВЕЕВ Е.В.

2.1 Краткая характеристика кофейни Do.bro ИП Матвеев Е.В.

Предприятие ИП Матвеев Е.В. образовано в 2002 году. Основной вид деятельности предприятия – выпуск блюд общественного питания. Предприятие ИП Матвеев Е.В. включает в себя офис-склад и кафе в г. Благовещенске.

Предметом деятельности предприятие ИП Матвеев Е.В. является: коммерческая деятельность, посредническая и торгово-закупочная деятельность; иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

В соответствии с Российским законодательством по масштабам деятельности предприятие ИП Матвеев Е.В. относится к малому предприятию, так как среднесписочная численность составляет менее 50 человек.

Анализ технико-экономических показателей предприятия ИП Матвеев Е.В. за 2015 -2017 гг. представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели предприятия ИП Матвеев Е.В.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	в 2016 к 2015	в 2017 к 2016	в 2016 к 2015	в 2017 к 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	7076	9215	6626	2139	-2589	130,23	71,90
Себестоимость, тыс. руб.	4432	6068	3627	1636	-2441	136,91	59,77
Выручка на 1 работника, тыс. руб./чел	168	181	97	12	-83	107,25	53,93
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1016	1979	1048	963	-931	194,78	52,96
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1628	1168	1951	-460	783	71,74	167,04
Чистая прибыль, тыс. руб.	848	1126	2057	278	931	132,78	182,68
Численность работников, чел.	22	26	24	4	-2	121,43	87,5
Средняя величина активов, тыс. руб.	9818	12514	10184	2696	-2330	127,46	81,38

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	5706	6657	4670	951	-1987	116,67	70,15
Средняя величина ОС, тыс. руб.	4112	5857	5514	1745	-343	142,44	94,14
Рентабельность продаж, %	23,01	12,67	29,44	-10,33	16,77	55,09	232,30

На основании данных, приведенных в таблице 1 основных экономических показателей деятельности ИП Матвеев Е.В. за 2015 - 2017 гг., можно сделать следующий вывод, что предприятие находится в удовлетворительном состоянии.

Подтверждением данного факта является получение положительного финансового результата на протяжении всего периода.

Однако, стоит отметить, негативные тенденции.

Наблюдается снижение выручки от реализации в 2017 году на 2589 тыс. руб. Снижение выручки связано с падением покупательского спроса.

Тенденция себестоимости сложилась аналогично выручке. В 2015 году она растет на 1636 тыс. руб., а в 2016 году снижается на 2441 тыс. руб.

Выручка на 1 работника выросла в 2016 году на 12 тыс. руб., а в 2017 году сократилась на 83 тыс. руб. Снижение выручки на 1 работника связано, прежде всего, с сокращением объема выручки, а также с ростом численности персонала.

Прибыль от продаж в 2016 году сократилась на 460 тыс. руб., что связано с опережающими темпами роста себестоимости над выручкой.

Чистая прибыль растет на протяжении всего периода. Рост чистой прибыли обусловлен ростом доходов от прочей деятельности.

Средняя величина активов на 2017 год снижается. Причиной явилось сокращение запасов и налога на добавленную стоимость по приобретенным

ценностям.

Сокращение среднегодовой стоимости основных средств в 2017 году на 363 тыс. руб. связано с их реализацией.

Положительная динамика показателя рентабельности продаж наблюдается только в 2017 году (он увеличивается на 16,77 %), что значит, что эффективность основной деятельности ИП Матвеев Е.В. в 2017 году растет.

В таблице 2 представлен анализ коэффициентов ликвидности.

Таблица 2 – Коэффициентный анализ ликвидности ИП Матвеев Е.В.

Показатель	2015	2016	2017	Изменение (+; -)	
				2016 от 2015	2017 от 2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,14	0,04	0,21	-0,10	0,17
Коэффициент быстрой ликвидности	0,27	0,07	0,36	-0,21	0,30
Коэффициент текущей ликвидности	1,20	0,90	0,70	-0,30	-0,20

Коэффициенты ликвидности не имеют однозначной тенденции, но стоит отметить, что в 2016 году происходит снижение по всем показателям, а в 2017 году снижается только коэффициент текущей ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности имеет значение, не соответствующее норме в 2015 и 2016 гг. (0,14; 0,04). Значение коэффициента в 2017 году, равное 0,21 говорит о том, что ежедневно ИП Матвеев Е.В. способно погасить 21 % имеющихся краткосрочных обязательств.

Коэффициент быстрой ликвидности меньше установленного норматива (1,20) на протяжении всего периода, это говорит о том, что ликвидные активы не покрывают текущие обязательства.

В таблице 3 представим расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости ИП Матвеев Е.В.

Таблица 3 – Определение типа финансовой устойчивости ИП Матвеев Е.В.

Показатели	Значение показателя		
	2015	2016	2017
1. Внеоборотные активы	4180	7534	3495
2. Собственный капитал	5180	6734	2648
3. Собственные оборотные средства (п. 2 – п. 1)	1000	-800	-847
4. Долгосрочные обязательства	0	0	0
5. Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных обязательств (п. 3 + п. 4)	1000	-800	-847
6. Краткосрочные обязательства	4980	8134	2852
7. Наличие общей величины источников (п. 5 + п. 6)	5980	7334	2005
8. Запасы	4257	6639	976
9.(+) или (-) собственных оборотных средств или запасов (п. 3 – п. 8)	-3257	-7439	-1823
10. (+) или (-) собственных оборотных средств и долгосрочных обязательств для формирования запасов (п. 5 – п. 8)	-3257	-7439	-1823
11.(+) или (-) общей величины формирования запасов (п. 7 – п. 8)	1723	695	1029
Тип финансовой устойчивости	Неустойчивое финансовое состояние		

По данным таблицы 3 можно сделать вывод, что ИП Матвеев Е.В. находится в неустойчивом финансовом состоянии.

Трехмерный показатель финансовой устойчивости M в 2015, 2016 и 2017 гг. составил: $M = (0,0,1)$.

Это означает, что платежеспособность предприятия нарушена и в ИП Матвеев Е.В. может возникнуть необходимость в привлечении дополнительных источников финансирования. Однако учитывая наличие собственного капитала, можно предположить, что на разработку мероприятий по улучшению конкурентных преимуществ среди кофеен г. Благовещенска, заемные средства не понадобятся.

2.2 Анализ внутренней среды ИП Матвеев Е.В.

Далее проведем подробный анализ внутренней среды кофейни Do.bro ИП Матвеев Е. В.

Сначала рассмотрим организационную структуру предприятия.

Организационная структура предприятия ИП Матвеев Е.В. представлена

на рисунке 3.



Рисунок 2 – Организационная структура предприятия ИП Матвеев Е.В.

Организационная структура предприятия ИП Матвеев Е.В. - линейно-функциональная, такая структура типична для малых организаций. Это тип организационной структуры, строго иерархически организованной, характеризующейся разделением зон ответственности и единоначалием.

Преимущества такой организационной структуры для предприятия ИП Матвеев Е.В. заключаются в следующем:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказание;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Рассмотрим подробнее функции отдельных работников индивидуального предпринимателя в таблице 4.

Таблица 4 - Функции управленческого персонала ИП Матвеева Е.В.

Должности работников	Функции (виды деятельности работников)	Ответственность и полномочия
Директор	Определяет стратегию, тактику и политику организации, координирует и направляет деятельность работников, контролирует результаты деятельности предприятия, принимает решение о расширении и реорганизации предприятия, принимает на работу и увольняет работников в соответствии штатного расписания и соответственно с действующим законодательством, принимает решения и издает приказы о деятельности предприятия, которые обязательны к исполнению всеми работниками.	Несет ответственность за деятельность предприятия, использования имущества и средств организации, развитие и эффективность деятельности, уровень использования имеющихся ресурсов, сотрудничество с государственными органами власти и др.
главный бухгалтер	В его подчинении функции бухгалтерского учета, экономического анализа состояния предприятия, формирования налоговой и статистической отчетности. Управляет процессами планирования экономической и финансово-кредитной деятельности, оплаты и материального стимулирования труда.	Отвечает перед директором предприятия за финансовое планирование деятельности организации, ведения бухгалтерского, статистического и управленческого учета, своевременное формирование налоговой и статистической отчетности, контроль финансовых результатов деятельности организации.
Зав.складом	Осуществляет подсчет продуктов	Отвечают за качество продуктов и наличие
Администратор кофейни	Осуществляет управленческие функции над персоналом	Отвечает за работу официантов

На основании таблицы наблюдаем, что самые главные функции по работе предприятия выполняет директор. Он полностью определяет стратегию, тактику и политику организации для получения прибыли, а также контролирует работу сотрудников. Главный бухгалтер отвечает за ведение и сдачу отчетности в налоговый орган. Заведующий складом контролирует наличие продуктов необходимых предприятию. Администратор контролирует работу персонала.

Рассмотрим кадровый состав ИП Матвеева Е.В.

Таблица 5 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория персонала	2015	2016	2017	Абс. откл. 2016 к 2015	Абс. откл. 2017 к 2016
Торговый и обслуживающий персонал	17	20	18	3	-2
Административно-управленческий персонал из них:					
Руководители	1	1	1	-	-
Специалисты	2	3	3	1	-
Итого	22	26	24	3	-2

Количество руководителей и специалистов не меняется. Торговый персонал вырос в 2016 году на 3 чел., но в 2017 году снизился на 2 чел.

Наглядно динамика персонала представлена на рисунке.

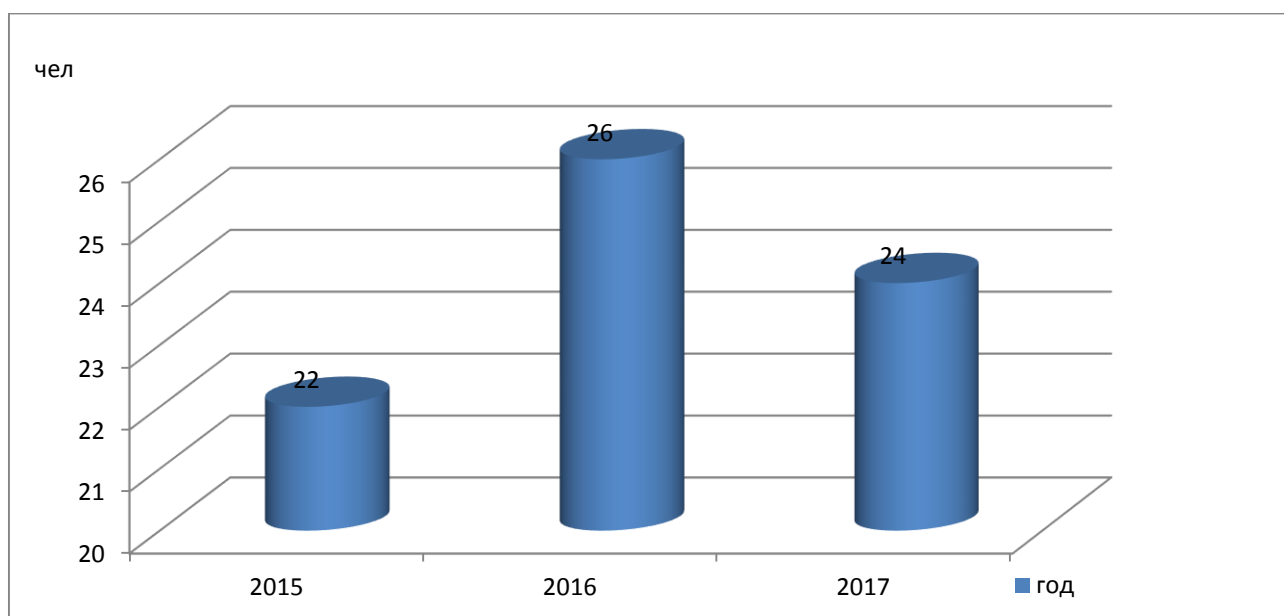


Рисунок 4 – Динамика движения персонала ИП Матвеева Е.В.

Наблюдаем, что в 2016 году происходит рост персонала на четыре человека, это связано, что открывалось новое кафе, но в 2017 году персонал сократили на два человека, в целях экономии прибыли предприятия.

Таблица 6 - Движение персонала ИП Матвеев Е.В.

Показатели	2015	2016	2017
Принято на предприятие	15	18	20
Выбыло с предприятия	11	14	18
В том числе:			
по собственному желанию	10	14	18
за нарушение трудовой дисциплины	1		
Среднесписочная численность работающих	22	26	24
Коэффициенты оборота:			
по приему	0,65	0,67	0,80
по выбытию	0,48	0,52	0,72
Коэффициент текучести	0,48	0,52	0,72
Коэффициент постоянства	0,52	0,48	0,28

Наблюдаем, что на предприятии коэффициент текучести персонала на протяжении всего периода возрастает. Это отрицательный момент в деятельности предприятия.

Текущее состояние кадров не способствует повышению эффективности деятельности предприятия и говорит о возможных проблемах в управлении персоналом в организации.

В таблице 7 проведен SNW-анализ внутреннего потенциала ИП Матвеев Е.В.

Таблица 7 - SNW-анализ потенциала ИП Матвеев Е.В.

Показатель	S	N	W
1	2	3	4
Маркетинг			
1. Репутация фирмы	2		
2. Доля на рынке	2		
3. Качество продуктов	2		
4. Наличие маркетинговых исследований		1	
Производство			
5. Состояние основных фондов		1	
6. Резервы производственных мощностей	2		
7. Использование современных технологий	2		
8. Гибкость производственных линий			0
Финансы			
9. Уровень прибыльности	2		
10. Финансовая стабильность		1	

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
11.Ликвидность			0
12.Платежеспособность		1	
Кадры			
13.Уровень образования	2		
14.Квалификация менеджеров	2		
15.Опыт персонала	2		
16.Организационная структура	2		
Организация сбыта			
17.Эффективность работы сбытовиков		1	
18.Сбытовая сеть	2		
19.География сбыта	2		
Сумма	24	5	
Интегральная оценка	1,53		

ИП Матвеев Е.В. набрал 1,53 балла из максимально возможных двух, что свидетельствует о высоком внутреннем потенциале фирмы.

Проведенный SNW-анализ позволяет сделать следующий вывод: в последние годы ИП Матвеев Е.В. работает достаточно успешно. Но, несмотря на довольно хорошую работу в сбытовой политике, предприятие уделяет недостаточно внимания маркетинговым исследованиям, что может отрицательно сказаться на работе предприятия в будущем. Сильными сторонами предприятия являются: хорошая репутация фирмы, эффективность продвижения, уровень прибыльности, квалификация работников, высокое качество продукции, использование современных технологий, широкая сбытовая сеть. Предприятие обладает мощным внутренним потенциалом.

Во внешнюю среду ИП Матвеев Е.В. входят такие составляющие как потребители, поставщики, конкуренты.

После проведения анализа выявлены слабые и сильные стороны ИП Матвеев Е.В.:

Сильные стороны:

- на предприятии работает высококвалифицированный персонал;
- директор ИП. Матвеев Е.В. имеет большой опыт в организации продаж

и открытие кафе;

- организация имеет достаточно большой объем финансовых ресурсов для новых вложений;

- высокий уровень качества предоставляемой продукции потребителю;

- большое количество постоянных клиентов;

- проводится анкетирование, с целью систематического анализа удовлетворенности потребителей;

- имеется четко сформулированная стратегия.

Слабые стороны:

- отсутствие специалистов в области маркетинга, который должен разрабатывать конкурентную политику предприятия;

- из-за отсутствия маркетолога, слабая работа в области стимулирования сбыта;

- слабая мотивация работников;

- не большая доля рынка в Амурской области.

2.3 Анализ внешней среды ИП Матвеев Е.В.

Отрасль: общественное питание.

1) Размер отрасли. На данный момент г. Благовещенске действуют 59 кафе, 11 закусочных. Размер отрасли достаточно большой.

2) Темпы роста и стадии развития отрасли. Темпы роста отрасли недостаточно высокие и составляют около 10% в год. Что касается стадии жизненного цикла отрасли, то, в городе данная отрасль находится в стадии насыщения. Но, несмотря на это, с каждым годом все равно увеличивается количество новых заведений общественного питания, это кафе, закусочные, рестораны.

3) Потребность в первоначальном капитале. Для открытия заведения общественного питания в первую очередь требуется помещение, своё или арендуемое. Производственная часть должна соответствовать требованиям СЭС, требованиям оптимального распределения рабочих мест и правильной организации потоков персонала (если маршруты персонала пересекаются с

маршрутами клиентов или, например, кухня находится слишком далеко от зала, то клиенты будут недовольны заведением).

В работе изучена внешняя среда предприятия с помощью PEST-анализа, который представлен в таблице 8.

Таким образом, в зависимости от того какая политическая обстановка сложилась в стране или конкретно в Амурской области, например, от того какие законы изданы для индивидуальных предпринимателей, изменяется и деятельность ИП Матвеев Е.В.

Что касается ценовой стратегии, то надо отметить, что если поставщики повышают цены, то и ИП Матвеев Е.В. вынуждено повысить цены на свою продукцию, так как возрастают затраты, а, следовательно, и себестоимость.

Таблица 8 - PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - политическая обстановка в стране и Амурской области; - национальные программы; - развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность. 	<ul style="list-style-type: none"> - рост темпов инфляции; - ценовая конкуренция; - увеличение доходов целевой группы; - налоги; - инвестиции; - рост цен на энерго- и теплоносители - уровень интенсивности конкуренции на рынке.
Технологические факторы	Социальные факторы
<ul style="list-style-type: none"> - уровень изношенности оборудования; - применение новых технологий в торговле общепитом. - совершенствование существующих и производство новых блюд 	<ul style="list-style-type: none"> - применение системы мотивации и стимулирования труда работников; - уровень культурного развития персонала; - деловые игры, тренинги, тестирования - приверженность покупателей к определенной марке товара - возрастание интересов к социальным проблемам.

Налоги прямым образом влияет на деятельность предприятия. Это проявляется в том, что уровень налогов и налоговая система в целом влияют на размер прибыли организации. Для того чтобы бизнес развивался, необходимо, чтобы налоги были щадящими.

Что же касается технологий, применяемых в производстве, то они устарели, а новые технологии применяются, но не в том объеме, в котором бы хотелось, так как не хватает финансовых средств. Однако, по сравнению с предприятиями-конкурентами уровень используемых технологий в рассматриваемой кофейне можно считать довольно высоким.

Про влияние социальных факторов можно сказать следующее: более привлекательные системы мотивации и стимулирования труда работников, оплата труда, карьерный рост на других фирмах иногда подталкивают персонал к добровольному увольнению в связи с устройством на новую более престижную должность.

Необходимо отметить, что заработная плата работников ИП Матвеев Е.В. зависит от объемов продаж, то есть величины выручки. Можно сделать вывод, что прибыль персонала напрямую зависит от прибыли всего предприятия.

Различные тренинги, деловые игры, тестирования на предприятии не проводятся, возможно, поэтому уровень культурного развития находится на среднем уровне и персонал предприятия слишком мал, но все же наблюдается сплоченность коллектива.

Можно выделить еще один социальный фактор - приверженность покупателей к определенной марке товара. То есть если покупатель предпочитает торговые марки конкурентов, то приобретать изделия рассматриваемой фирмы они вряд ли будут.

По теории М. Портера можно выделить пять сил конкуренции: сила поставщиков, сила потребителей, конкуренция внутри отрасли, сила новых участников, сила товаров заменителей.

В таблице 9 проведем анализ пяти сил конкуренции по М. Портеру.

Таблица 9 – Анализ 5 сил конкуренции М. Портера

Силы конкуренции	Характеристика угрозы	Оценка влияния
Конкуренция внутри отрасли	<p>ИП Матвеев Е.В. не является лидирующим предприятием на рынке города, где конкуренция представлена достаточно широко.</p> <p>Во-первых, на рынке сосуществует огромное количество других кафе, главной особенностью которых является сильная позиция в обширном выборе в меню. К ним относятся предприятия, занимающие лидирующие позиции в городе: кафе «Шоколадница», «Кофетюр» и др.</p> <p>Сильные стороны: развитая дилерская сеть; «бренд», поддерживаемый СМИ.</p> <p>Слабые стороны: высокая цена в среднем на 10-20 %.</p> <p>Сильные стороны: возможность ведения ценовой конкуренции, хорошее качество, хорошие финансовые возможности, развитая маркетинговая и сбытовая политика.</p> <p>Слабые стороны: Кофетюр - неполный ассортимент, не охвачен нижний ценовой сегмент, кафе «Шоколадница» - небольшой ассортимент вторых блюд.</p>	3 балла
Сила поставщиков	<p>ИП Матвеев Е.В. проявляет стремление к заключению договоров с местными поставщиками сырья. Их доля в общем весе поставщиков не очень велика, но они осуществляют поставку главного продукта, необходимого для изготовления молочных кофейных напитков – молока.</p>	4 балла
Сила потребителей	<p>Сегмент покупателей широк, так как организация предоставляет готовку различных вкусных блюд.</p> <p>Амурская область, как основной целевой рынок ИП Матвеев Е.В., стала объектом маркетинговых исследований, проводимых на предприятии с целью изучения частоты покупок продукции потребителями.</p> <p>Результаты исследований показали, что практически ежедневно жители города – кушают в кафе 37,13 % населения, 1-2 раза в неделю - 44,12 %, 1 -2 раза в месяц - 16,91 %, почти не ходят в кафе - 1,84 % населения.</p>	2 балла
Сила новых участников	<p>Как было рассмотрено выше, появление новых участников рынка осложнено, так как кризис 2014 еще сказывается на экономике города и страны в целом, но не исключает их появление</p>	2 балла
Сила товаров заменителей	<p>Для данного вида деятельности этот вопрос можно назвать неактуальным в связи с отсутствием явных товаро-заменителей</p>	1 балл

ИП Матвеев Е.В. не является лидирующим предприятием на рынке города, где конкуренция представлена достаточно широко.

Исходя из анализа таблиц пяти конкурентных сил по Портеру, можно сделать определенные выводы.

Организации рекомендуется ввести уникальный товар и/ или услугу, для

привлечения новых покупателей, а также провести определенную маркетинговую кампанию, для того, чтобы привлечь потребителей.

Оценка может быть и со стороны потребителя в рамках оценки предоставляемых услуг предприятием. Для этого необходимо провести сегментацию рынка потребителей (таблица 10).

Таблица 10 - Основные характеристики потребителей ИП Матвеев Е.В.

Признак сегмента	Реальные потребители	Потенциальные потребители
Демографический сегмент		
Возраст	17- 35 лет	от 7 до 17 и от 35 и старше
Пол	мужской, женский	мужской, женский
Географический сегмент		
Кофейня	Амурская 199	Амурская 199
Социально- экономический сегмент		
Уровень доходов	средний, высокий	низкий (будут готовы пользоваться услугами при наличие акций и больших скидок), средний, высокий
Занятость	работающие, иждивенцы	Остальные работающие, иждивенцы
Признак сегмента	Реальные потребители	Потенциальные потребители
Психографический сегмент		
Темперамент	Холерик, Сангвиник	Флегматик, Меланхолик
Предпочтение интерьера	оранжевый цвет, орнамент зебры	другие предпочтения в интерьере
Предпочтение в еде	Фаст-фуд, европейская кухня, необычные предпочтения в еде	европейская кухня, необычные предпочтения в еде, обычные предпочтения в еде
Предпочтение цены	низкая цена, средняя цена	высокая цена, обусловленная качеством и эксклюзивностью (либо необычностью) блюда, низкая цена и наличие скидок и акций (люди с низким уровнем дохода готовы приобретать при этом условии, а также они готовы будут вообще попробовать продукцию кафе и возможно в будущем при наличие некой суммы денег могут в будущем прийти еще по какому- либо поводу)
Поведенческий сегмент		
Приверженность	консерваторы, новаторы	новаторы, которые в будущем станут консерваторами
Степень лояльности к фирме и бренду	лояльные	нелояльные
Повод	праздник, обед, ужин, общение	завтрак
Частота пользования	раз в неделю, раз в месяц, раз в несколько месяцев, раз в полгода, 1 раз в год, разовое посещение	каждый день, несколько раз в неделю, несколько раз в месяц, как можно чаще

Реальными потребителями ИП Матвеев Е.В. являются мужчины и

женщины в возрасте от 17 до 35 лет, нужно расширять возрастные рамки. А это значит, что ИП Матвеев Е.В. нужны потребители в возрасте от 35 лет и старше, а также дети и подростки от 7 до 17 лет. Для привлечения детей и людей старшего возраста можно добавить в меню менее экзотические блюда, а также больше десертов. Суши-бары и магазины по продаже ИП Матвеев Е.В. расположены по всему городу Благовещенску, но в районе Плодопитомника они отсутствуют, но на данный момент открытие филиала в этом районе нецелесообразно.

Уровень доходов у посетителей ИП Матвеев Е.В. — средний и высокий. Также предприятию ИП Матвеев Е.В. можно привлечь людей с низким заработком (но не нищих и малоимущих людей). Они смогут посещать заведения при наличии нескольких условий: хорошие скидки, акции, ликвидация блюд (некоторые приготовленные блюда нельзя реализовывать на следующий день после приготовления и их можно поздно вечером в день приготовления или ночью продать с большой скидкой). С одной стороны, может показаться, что такие клиенты не нужны кафе, но с другой стороны при некоторых накоплениях люди с низким доходом смогут посетить заведение, по какому-либо поводу и если им понравится, то в будущем при новом накоплении и при особом поводе они придут снова. Такие клиенты никогда не лишние, они тоже смогут сделать некоторую выручку, тем более что ИП Матвеев Е.В. пока не позиционируют себя как элитное заведение с большими ценами.

ИП Матвеев Е.В. посещают как работающие люди, так и люди, находящиеся у них на обеспечении.

Год назад был проведен опрос потребителей. Исходя из результатов опроса можно сделать вывод: ИП Матвеев Е.В. довольно популярное заведение среди заведений общественного питания. В него также ходят люди, которые не любят фаст-фуд, так как в ИП Матвеев Е.В. продаются еще и другие кухни. Потребителям нравится разнообразие и вкус блюд, удобное географическое расположение в центре города. Но их также и не устраивает качество блюд и

обслуживания, и они хотели бы изменить цену на блюда. Это большой недостаток со стороны организации; проблема в том, что на предприятии большая текучка кадров, и они не успевают проходить должного обучения и повышения квалификации, следовательно, у персонала нет заинтересованности и мотивации в том, чтобы качественно исполнять свои обязанности. На сегодняшний день оценка потребителями качества продукции и обслуживания не изменилось.

Таким образом, проведена оценка сети ИП Матвеев Е.В., и она показала, что предприятию следует укрепить свои позиции на рынке, путем устранения своих слабых сторон (качество продукции и обслуживания), а также больше инвестировать в сильные стороны компании.

К факторам внутренней среды относятся: организационная структура, ресурсы и культура организации.

Организационная структура ИП Матвеев Е.В. относится к линейно-функциональной, при которой нижестоящее звено полностью подчинено вышестоящему руководителю. Такая схема предельно эффективна, но требует от руководителя профессионализма.

Субъективная культура организации находится на достаточно высоком уровне. Все работники высшего уровня имеют высшее образование, остальные работники (специалисты) имеют высшее и среднеспециальное образование.

Влияние факторов внешней и внутренней среды на организацию отображено в таблице 11.

Таблица 11 – Влияние факторов внешней и внутренней среды на организацию

Факторы среды	Важность, доли	Направленность влияния (+1, -1)	Степень влияния	Степень важности для компании
1	2	3	4	5
Внешняя среда: 1) Косвенное воздействие: политические экономические а) снижение качества;	1 3	+1 +1	2 3	+2 +15

1	2	3	4	5
б) увеличение производства;	2	+1	3	
в) налоги				-7
социальные	1	-1	1	
НТП	3	-1	2	
2) Прямое воздействие:				
Поставщики	3	+1	3	+9
Потребители	3	+1	3	+9
Конкуренты	3	-1	3	-9
Собственники	1	+1	2	+6
Внутренняя среда				
Культура организации;			2	+4
а) оздоровление персонала	1	+1		
б) улучшение мор-псих. климата	1	+1		
Ресурсы			3	+11
а) обеспеченность	2	+1		
б) удаленность ресурсов	1	-1		
в) удаленность поставщиков	3	+1		
Структура			3	+12
а) численность	2	+1		
б) мотивация	1	+1		
в) квалификация	2	+1		

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что наиболее важным фактором косвенного воздействия, оказывающим, положительное влияние являются экономические. А факторы, оказывающие отрицательное влияние научно-технический прогресс, также немаловажным фактором прямого воздействия являются конкуренты, которые негативно влияют на предприятие, оказывают определенное давление. Что касается факторов внутренней среды, то наиболее важным является структура предприятия. Без эффективного функционирования производственных подразделений предприятие в целом не сможет функционировать.

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду предприятия были выделены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.

К возможностям ИП Матвеев можно отнести:

- возможность расширения каналов сбыта;
- возможность увеличить число потребителей за счет проведения маркетинговых мероприятий;

- возможность увеличения объемов продаж кофе.

К угрозам:

- усиление конкуренции на рынке;

- снижение доходов населения;

- появление новых конкурентов с аналогичной продукцией.

Далее составим матрицу SWOT для предприятия ИП Матвеев в таблице

12.

Таблица 12 – Матрица SWOT для предприятия ИП Матвеев

	Возможности 1. Расширение каналов сбыта; 2. Возможность увеличить число потребителей за счет проведения маркетинговых мероприятий 3. Возможность увеличения объемов продаж кофе	Угрозы 1. Усиление конкуренции на рынке 2. Снижение доходов населения 3. Появление новых конкурентов с аналогичной продукцией
Сильные стороны 1. Наличие высококвалифицированного персонала организации 2. Хорошо изучен рынок, потребности покупателей, большой опыт в организации продаж 3. Достаточный объем финансовых ресурсов 4. Высокий уровень качества продукции 5. Высокий уровень организации управленческого учета 6. Большое количество постоянных клиентов 7. Систематический анализ удовлетворенности потребителей 8. Четко сформулированная стратегия	ПОЛЕ «СИВ» 1. Следует заключать договоры с новыми поставщиками для поддержания широкого ассортимента блюд 2. Создание и распространение рекламно-информационных материалов о деятельности компании и проведения рекламной компании, акций 3. Увеличение рыночной доли компании за счет качественного обслуживания и обновленного ассортимента, завоевание новых сегментов рынка	ПОЛЕ «СИУ» 1. Для нейтрализации угрозы расширения ассортимента действующими конкурентами следует использовать возможность расширения спектра оказываемых услуг 2. Удержать покупателей от перехода к конкуренту, за счет своевременно поданных, качественных блюд и знание потребностей покупателей 3. Гибкая система скидок для постоянных клиентов
Слабые стороны 1. Отсутствие специалистов в области маркетинга 2. Слабая работа в области стимулирования сбыта 3. Слабая мотивация работников 4. Слабая коммуникационная политика 5. Высокие цены 6. Не большая доля рынка	ПОЛЕ «СЛВ» 1. Увеличить эффективность продвижения продукции за счет рекламы 2. Улучшить технику продаж у персонала за счет проведения тренингов 3. Для укрепления собственного бренда использовать возможность улучшения системы маркетинговых коммуникаций	ПОЛЕ «СЛУ» 1. следует доработать слабые стороны для нейтрализации возникающих угроз

На основе данных таблицы можно сделать вывод, что составленная

матрица SWOT-анализа позволяет сформулировать перечень первоочередных мероприятий, должна провести компания.

Программа развития лояльности клиентов закрепит старых клиентов и привлечет внимание новых. Автоматизация системы сбыта повысит эффективность работы предприятия и привлечет в оборот средства, которые были сосредоточены в запасах.

Формирование широкого ассортимента также привлечет новых клиентов, деньги и позволит претендовать на большую долю рынка.

Слабые стороны требуют большого внимания со стороны предприятия, ведь это может стать предпосылкой к снижению эффективности работы предприятия, потери позиций на рынке и даже банкротства. Поэтому, следует сначала сделать все возможное для того, чтобы обратить свои слабые стороны как можно выгоднее для себя, ликвидировать их, по возможности, а дальше уже пытаться предвидеть порядок проведения управления фирмой, работой в случае возникновения какой-либо угрозы.

Оценка потенциальных стратегий завершается обоснованием их использования. При этом определяется оптимальное стратегическое поведение предприятия, делает возможным использование сильных сторон для получения отдачи от возможностей и уменьшения влияния угроз, а также устранение слабых сторон при содействии со стороны выявленных возможностей и уменьшения влияния угроз.

Таким образом, суммируя вышеизложенное, можно с уверенностью утверждать, что SWOT-анализ является универсальным аналитическим инструментом, который может применяться предприятием ИП Матвеев Е.В. как для выбора стратегии развития, так и для рыночного анализа и изучения конкурентоспособности.

2.4 Оценка конкурентоспособности кофейни Do.bro

Конкурентоспособность фирмы показывает отличия данной фирмы от ее конкурентов по степени удовлетворения своей продукцией потребностей покупателей, а также по эффективности производственно-хозяйственной

деятельности. Одним из инструментов определения конкурентоспособности фирмы является концепция цепочек ценностей. Использование этого инструмента необходимо, но явно недостаточно. Необходима еще глубокая оценка конкурентной силы и конкурентной позиции фирмы.

Одним из показателей конкурентоспособности предприятия является цена. Проанализируем цены на продукцию ИП Матвеев Е.В. и товары-конкуренты, в таблице 13.

Таблица 13 - Анализ цен конкурентов на некоторые виды продукции

№ п/п	Наименование товара	ИП Матвеев Е.В. "Do.bro"	Предприятия-конкуренты			
			Шоколадница	Кофетюр	Кофейня	Беллисима
Средняя цена за единицу						
1	Кофе	120	130	100	140	140
2	Чай	70	80	70	100	100
3	Соки, молочные коктейли	100	100	100	100	100
4	Десерты	230	270	260	260	250
5	Пицца, 1кг	500	500	-	-	500
6	Сэндвичи	150	100	-	100	100
7	Кондитерская выпечка	40	-	50	50	50
Средняя цена на общие категории товара		130	145	132,5	150	147,5

В целом, как видно из таблицы, наше предприятие установило среднерыночные цены на все виды продукции. Самые высокие цены у «Кофейня». Из чего следует вывод, что снижать цену на товар не имеет смысла. Используем показатели из этой таблицы для определения взвешенной оценки конкурентоспособности предприятия.

Также, помимо цены, факторами конкурентоспособности являются качество продукции, ее внешний вид, ассортимент, производственные мощности предприятия, его имидж, финансовые возможности, охват рынка и использование технологий.

Оценка производилась экспертным методом автором работы, в силу многолетнего опыта работы на предприятиях общественного питания. Также были задействованы сотрудники рассматриваемых предприятий-конкурентов,

поспособствовавшие объективной оценке предложенных факторов конкурентоспособности, для того, чтобы минимизировать погрешность оценки.

Используем невзвешенные и взвешенные оценки конкурентоспособности ИП Матвеев Е.В.

Шкала оценок, которая представлена в таблице 14: 1 - очень плохо, 5 - очень хорошо.

Таблица 14 - Взвешенная оценка конкурентоспособности кофеен г. Благовещенска

Ключевые факторы успеха	Степень значимости	Оценка в баллах									
		ИП Матвеев Е.В. "Do.bro"		Шоколадница		Кофетюр		Кофейня		Беллисима	
Качество и характеристика продукции	0,15	4	0,6	5	0,75	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Цена производителя	0,15	5	0,75	3	0,45	4	0,6	1	0,15	2	0,3
Производственные мощности	0,10	5	0,5	4	0,4	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Имидж предприятия	0,10	2	0,2	5	0,5	1	0,1	4	0,4	3	0,3
Внешний вид продукции	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	5	0,25
Финансовые возможности	0,12	4	0,48	5	0,6	1	0,12	3	0,36	2	0,24
Использование технологий	0,08	5	0,4	4	0,32	3	0,28	1	0,08	2	0,16
Ассортимент продукции	0,10	1	0,1	5	0,5	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Охват рынка	0,15	4	0,6	5	0,75	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Итого	1	31	3,68	34	4,42	15	1,9	28	2,79	21	2,25

Оценка показателей конкуренции проведена по пятибалльной шкале: 5 – очень сильное проявление, 4 – сильное, 3 – среднее, 2 – слабое, 1 – очень слабое проявление фактора.

Итак, ИП Матвеев Е.В. «Do.bro» имеет конкурентные преимущества,

уступая лишь «Шоколаднице», который является одним из крупнейших брендов в России. Данное предприятие имеет много кафе по России. Конкурировать с ним труднее чем с «Кофейня» и «Кофетюр», «Беллиссима». Но за счет внедрения новых технологий и приобретением нового оборудования ИП Матвеев Е.В. "Do.bro" может увеличить свои мощности, снизить затраты, улучшить качество и добиться успехов.

Взвешенная оценка показала почти такие же результаты, что и невзвешенная оценка. ИП Матвеев Е.В. "Do.bro" опережает своих конкурентов, кроме «Шоколадницы».

Проанализировав таблицу можно сделать выводы, что ИП Матвеев Е.В. "Do.bro" имеет преимущество в таком факторе, как «производственные мощности», «Цена производителя» и «Использование технологий».

Но в таких показателях как «Внешний вид блюд» и «Ассортимент» уступает другим заведениям. Также фактор «Имидж предприятия» находится за пределом отметки удовлетворительно.

Предприятию следует расширить ассортимент, поработать над подачей блюд и напитков, а также создать красивый образ фирмы, улучшить имидж предприятия. Например, достичь успехов в улучшении имиджа компании можно благодаря удачной рекламе и акциям, которые могут заинтересовать потребителей.

Для построения конкурентной карты рынка необходимо классифицировать конкурентов по занимаемой ими позиции по доле рынка.

Для этого надо сделать следующее:

- рассчитать среднее арифметическое значение рыночных долей;
- разделить всю совокупность предприятий рассматриваемого рынка на 2 сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения;
- рассчитать в каждом из секторов среднеквадратические отклонения, которое совместно с минимальными и максимальными значениями определяют границы представленных групп.

Таблица 15 - Рыночные доли конкурентов

Предприятия	Рыночная доля в 2016 г. (q), %	Рыночная доля в 2017 г. (q), %
Шоколадница	27,1	29,3
Кофетюр	21	21,8
ИП Матвеев Е.В. "Do.bro"	23,6	24,1
Кофейня	12,3	11,1
Беллисима	4,9	3,2
Другие	11,1	10,5
Среднеарифметическое рыночных долей	16,67	16,67

Все предприятия делятся на 2 сектора:

1) Предприятия, для которых значения долей больше среднего значения.

К ним относятся Шоколадница, Кофетюр, ИП Матвеев Е.В. "Do.bro".

Рассчитаем для данного сектора среднеквадратическое отклонение:

$$\sigma(q) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (q_i - q_{\text{ср}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{(29,3 - 16,67)^2 + (21,8 - 16,67)^2 + (24,1 - 16,67)^2}{3}} = 8,96$$

2) Предприятия, для которых значения долей меньше среднего значения.

К ним относятся Кофейня, Беллисима и другие.

3) Рассчитаем для данного сектора среднеквадратическое отклонение:

$$\sigma(q) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (q_i - q_{\text{ср}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{(11,1 - 16,67)^2 + (3,2 - 16,67)^2 + (10,5 - 16,67)^2}{3}} = 9,13$$

По показателю рыночной доли выделим четыре группы предприятий:

1 группа - лидеры рынка. Доля на рынке от 40 % и выше. Лидеров на данном товарном рынке нет;

2 группа - предприятия с сильной конкурентной позицией. Доля рынка от 40% до 20% (Шоколадница, Кофетюр, ИП Матвеев Е.В. "Do.bro");

3 группа - предприятия со слабой конкурентной позицией. Доля рынка от 20% до 10% (Кофейня);

4 группа - аутсайдеры рынка. Доля рынка менее 10% (Беллисима).

Таблица 16 - Оценка динамики рыночных долей

Предприятия	Прирост рыночной доли в %
Шоколадница	2,2
Кофетюр	0,8
ИП Матвеев Е.В. "Do.bro"	0,5
Кофейня	-1,2
Беллиссима	-1,7
Другие	-0,6

По показателю динамики рыночных долей предприятия можно выделить четыре группы предприятий:

1 группа - предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией (Шоколадница);

2 группа - предприятия с улучшающейся конкурентной позицией. (Кофетюр, ИП Матвеев Е.В. "Do.bro");

3 группа - предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией. (Кофейня);

4 группа - предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (Беллиссима).

В таблице представлена матрица формирования конкурентной карты предприятий, основанная на перекрестной классификации размера и динамики их рыночных долей по конкретному типу продукции.

Таблица 17 - Матрица формирования конкурентной карты предприятий

Темпы прироста рыночной доли	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры
Предприятие с быстро улучшающейся конкурентной позицией	Шоколадница			
Предприятие с улучшающейся конкурентной позицией		Кофетюр, ИП Матвеев Е.В. "Do.bro"		
Предприятие с ухудшающейся конкурентной позицией			Кофейня	
Предприятие с быстро ухудшающейся конкурентной позицией				Беллиссима

Данная матрица позволяет более обоснованно подойти к вопросам разработки стратегии конкуренции, учитывающей конкурентный статус предприятия и особенности его рыночного окружения.

С учетом всех ранее выработанных рекомендаций выбран следующий состав конкурентной политики для предприятия ИП Матвеев Е.В. "Do.bro":

- основное направление - поддерживать рыночную позицию;
- доля рынка - поддерживать или наращивать лидерство;
- товар - уделять внимание качеству;
- цена – сохранять;
- продвижение - поддерживать выборочно;
- распределение - сохранять широкую систему распространения.

Во второй главе выполнен анализ внутренней и внешней среды кофейни Do.bro на рынке г. Благовещенска. Выявлено, что сильными сторонами являются:

- наличие высококвалифицированного персонала организации;
- хорошо изучен рынок, потребности покупателей, большой опыт в организации продаж;
- достаточный объем финансовых ресурсов;
- высокий уровень качества продукции;
- высокий уровень организации управленческого учета;
- большое количество постоянных клиентов;
- систематический анализ удовлетворенности потребителей;
- четко сформулированная стратегия.

Слабыми сторонами кофейни являются:

- отсутствие специалистов в области маркетинга;
- слабая работа в области стимулирования сбыта;
- слабая мотивация работников;
- слабая коммуникационная политика;
- высокие цены;
- не большая доля рынка.

Оценка конкурентоспособности показала, что конкурентными преимуществами кофейни являются такие факторы как цена на предлагаемую продукцию, производственные мощности, а также используемые технологии.

Недостатками, отличающими кофейню от предприятий-конкурентов выявлены такие факторы как малый ассортимент продукции, малопривлекательный внешний вид продукции, а также слаборазвитый имидж предприятия.

Для улучшения позиций на рынке предлагается разработать три мероприятия по повышению конкурентоспособности:

- 1) расширить ассортимент продукции;
- 2) улучшить интерьер кофейни для повышения имиджа компании;
- 3) совершенствование маркетинговой деятельности для повышения имиджа кофейни.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОФЕЙНИ DO.BRO ИП МАТВЕЕВ Е.В.

3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности кофейни Do.bro ИП Матвеев Е.В.

Усиление конкурентной борьбы среди предприятий общественного питания обуславливает необходимость использования новых маркетинговых мероприятий, позволяющих привлечь новых и повысить лояльность существующих клиентов в заведениях индустрии питания, в том числе внедрение инновационных технологий продукции общественного питания.

Исходя из таблицы взвешенных оценок конкурентоспособности предприятия, мы выделили факторы требующие улучшения. Такими являются имидж предприятия, ассортимент блюд и их внешний вид.

Для эффективного продвижения должен использоваться комплекс мероприятий. Исходя из этого, нами было предложено ввести новую должность менеджера по рекламе, который будет заниматься имиджем кофейни. А также ввести мероприятия, представленные на рисунке 5.

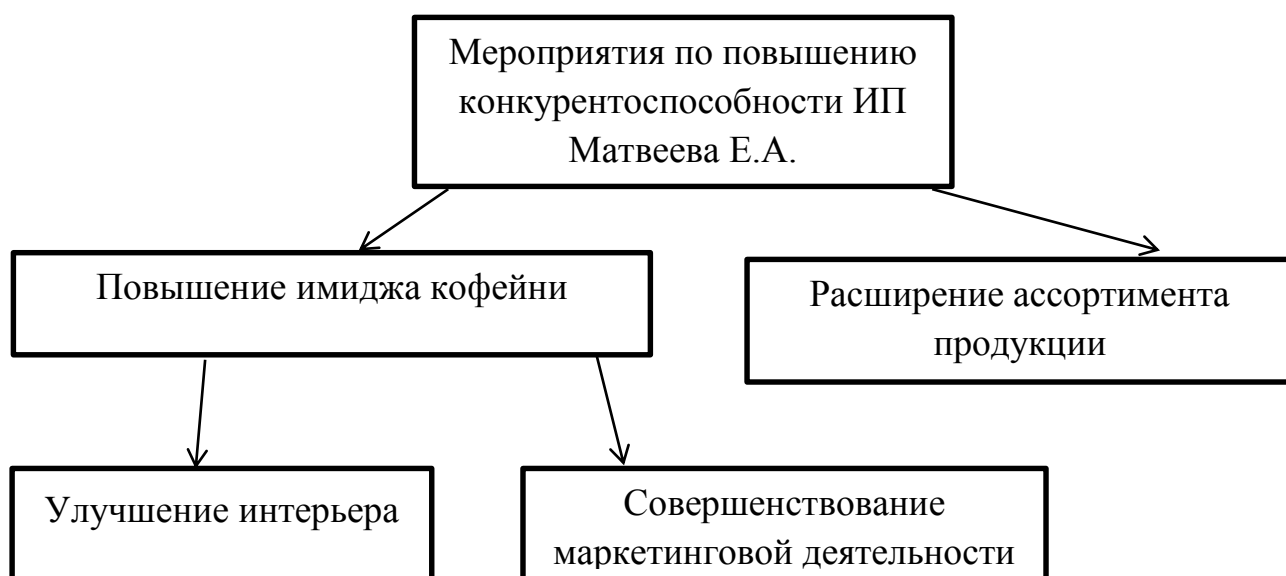


Рисунок 5 - Мероприятия по улучшению конкурентоспособности ИП Матвеева Е.А.

При проведении взвешенной оценки конкурентоспособности ИП Матвеева Е.А., выявили, что в таких показателях как «Ассортимент» уступает другим заведениям. Также фактор «Имидж предприятия» находится за пределом отметки удовлетворительно.

Имидж кофейни — это фактор доверия потребителей к предприятию и ее услугам, фактор роста числа продаж, а значит, фактор процветания или упадка для кофейни, его собственников и его работников.

При этом имидж — явление динамическое, в связи с чем, имидж может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации и иных факторов среды, в которой он существует. В настоящее время в условиях рыночной экономики положительный имидж кофейни становится необходимым условием достижения устойчивого и продолжительного делового успеха. Во-первых, он дает эффект приобретения рестораном определенной силы, в том смысле, что приводит к снижению чувствительности к переменам в сфере экономики. Во-вторых, защищает предприятие от атак конкурентов и укрепляет его позиции на рынке.

Требования уже сформировавшегося имиджа компании (нельзя сразу перестроить один образ на другой). Оптимальный инструмент для определения этого параметра - мониторинг социальных сетей.

Имидж предприятия общественного питания нуждается в постоянном управлении.

Неотъемлемой частью формирования имиджа кофейни станет униформа сотрудников. С целью повышения имиджа предлагается использовать для бариста черный фартук с логотипом или фирменным знаком на груди. Черный — один из основных фирменных цветов сети, его использование в униформе сотрудников, помимо идентификации элементов фирменного стиля, позволит персоналу выглядеть опрятно, пятна кофе — практически не видны на фартуках черного цвета. Для работы бариста и поваров рекомендуется использовать фартуки из провощенной ткани.

Предлагается разработать систему визуальных коммуникаций, выполнить

ее в палитре фирменных цветов. Система универсальна, элементы в ней взаимозаменяемы, такая мера внесет разнообразие визуальных коммуникаций, сохраняя, в то же время, стилевую базу. Данные заготовки подойдут как для верстки наружной рекламы, для создания афиш, объявлений, плакатов и баннеров для оформления интерьера кофеен. Предложен вариант оформления меню с использованием элементов фирменного стиля: пантон + текст. Меню может быть дополнено: оно представляет из себя квадратный блок, который может легко комбинироваться с другими блоками меню. Стоит отметить, что меню в кофейнях необходимо располагать на стенах в большом размере – такая мера, прежде всего, позволит рассмотреть меню издали, в очереди, через витрину

Рекомендуется отказаться от отклонений в использовании элементов фирменного стиля, в том числе, в наружном оформлении, нам необходимо дать рекомендации по оформлению фасада кофейни, с учетом лаконичного расположения в рамках городского ландшафта и с учетом фирменного стиля сети кофеен «Do.bro».

В рамках продвижения фирменного стиля, на наш взгляд, внесение таких элементов как фирменная музыка - фирменный микстейп и джингл, также имеет место быть в имиджевом арсенале кофейни «Do.bro». Для этого с помощью программы MixMeister, можно подобрать наиболее, подходящие композиции в жанре рок, поп и хаус, саундтреки из фильмов. Все композиции свести в единую аудиодорожку с добавлением фирменного джингла. Джингл также подойдет для рекламы в торговых центрах.

Кроме этого, для привлечения новых клиентов необходимо проведение акций, так как в фирмах-конкурентах они проводятся.

Предприятию следует расширить ассортимент, поработать над подачей блюд и напитков, а также создать красивый образ фирмы, улучшить имидж предприятия. Например, достичь успехов в улучшении имиджа компании можно благодаря удачной рекламе и акциям, которые могут заинтересовать потребителей.

Составив конкурентный профиль предприятия, выяснилось, что у ИП Матвеев Е.В. дизайн интерьера хуже, чем у его конкурентов, простой и незапоминающийся. Для того, чтобы предприятие общественного питания функционировало успешно, золотое правило бизнеса в том, что по истечении 5-7 лет необходимо менять дизайн интерьера, а иногда и название. Очень часто происходит так, что посетителям «приедается» в конкретном кафе, и они ищут новое место. В данном случае предлагается изменить только интерьер, а название оставить прежним.

Укрепление имиджа кофейни ИП Матвеева Е.А. - это не разовая акция, а постоянный процесс. Крупному бренду для повышения уровня своей репутации необходима помощь профессионалов, поэтому рекомендуется проводить такое мероприятие раз в 2-3 года, чтобы посетителям не приедался интерьер кафе, а был разнообразным.

Кроме этого к сожалению ассортимент блюд в кофейне достаточно узок, чем у конкурентов, и так как одним, из главных факторов конкурентоспособности, это ассортимент, его необходимо улучшить.

Рассмотрим стратегию продвижения продукции ИП Матвеев Е.В. Она осуществляется по методу "Тяни". То есть продвижение происходит в течение следующих этапов:

- анализируется рынок предложения общепита, конкуренты, условия;
- оценивается спрос на отдельные виды продукции;
- определяется объем спроса на определенный период, рассчитывается время и объем производства;
- разрабатывается уникальное товарное предложение для каждого вида товара: марка, технические характеристики, канал продвижения;
- разрабатывается метод стимулирования продаж в виде скидок, рекламы в СМИ и специализированных журналах.

В результате социологического исследования проведен опрос, целями которого было:

- выяснить какую продукцию предпочли бы потребители видеть в кафе;

- определить потребность в новом ассортименте блюд;
- сбор мнений о существующем ассортименте блюд.

Выборочная совокупность составила 100 человек.

По мнению большинства респондентов, (45 %) продукция, находящаяся в кафе, отвечает требованиям покупателей (выбор широк). Остальные 55 % считают, что необходимо дополнить линейку, такой продукцией, как фаст-фуд, либо расширение ассортимента десерта.

По результатам опроса мнения распределились следующим образом:

- 27,3 % (24 человек) устраивает качество;
- 9 % (14 человека) не устраивает качество.
- 27,3 % (24 человек) отказались отвечать на этот вопрос, так как редко кушают в кафе.

Большинство респондентов (36,4 %) выбрали 50/50 %.

Респонденты отмечали, что недовольны обслуживанием.

Важной задачей является увеличение объема продаж продукции в данном канале сбыта. Для достижения этой цели важны маркетинговые коммуникации с потребителями. Из инструментов маркетинговых коммуникаций сами потребители отмечают скидки (34,2 % опрошенных), проведение акций по стимулированию сбыта (30 %) и наличие в организации отдела «заказ по Интернету» (12,8 %).

Расчет и разработка предложенных мероприятий представлен в пунктах 3.2 и 3.3 данной работы.

3.2 Разработка мероприятий по улучшению конкурентоспособности ИП Матвеева Е.В.

Для улучшения конкурентоспособности предприятия предложены три мероприятия:

- 1) Улучшение интерьера.

Разработка дизайна интерьера ресторана стоит 250 руб. за м².

Общая площадь предприятия 144 м², из которых 64 м² составляет торговый зал. Необходимо переделать 64 м².

Интерьер будет выполнен в этническом стиле. Этнический стиль в интерьере подразумевает создание обстановки с использованием национального колорита, характерного для традиций того или иного народа, той или иной культуры. Как правило, интерьером в этническом стиле называется такой, в котором много натуральных отделочных материалов; его эстетику формируют глиняные или деревянные аксессуары, грубый текстиль, светильники из рисовой бумаги. Еще одним неизменным атрибутом этого стиля стала плетеная мебель.

Для выполнения нового интерьера необходима новая мебель и отделочные работы.

Необходимые отделочные работы:

- окраска стен масляными красками за 2 раза – 150 руб. м;
- реставрация старого паркета (циклёвка, шлифовка, лак) – 500 руб. м²;
- окраска потолка в 1 слой – 70 руб. м²;
- окраска оконных откосов – 50 руб. м.

Необходимая новая мебель:

Кофейня рассчитана на 34 посадочных места, соответственно нужно закупить 19 столов:

- 5 столов 4-х местных со стульями;
- 3 столов 4-х местных с диванами;

Также в торговом зале будет стоять стойка бара и установлено 2 плазменных панелей.

Также необходимы различные декоративные детали интерьера ресторана: освещение – лампы, растения, картины, полки, вазы, декоративные подушки для диванов, зеркала и др. элементы декора.

Необходимо изменить форменную одежду сотрудников.

В поле видимости гостя лишь некоторые сотрудники ресторана – это официанты, бармены. Необходимо заказать каждому из этих сотрудников фирменную форму в двойном экземпляре – это будет поддерживать фирменный стиль предприятия.

Также нужно изменить вид меню, сделать в нём цветные фотографии блюд, название и состав блюд на русском и английском языке (это необходимо для иностранных гостей, поскольку рядом находится много деловых центров).

Оборудование кофейни, а также столовая посуда и приборы останутся прежними, поскольку были заменены в прошлом году.

Изменение интерьера кофейни позволит улучшить позиции на рынке ресторанных услуг, а также приведет к большему потоку посетителей, что положительно отразится на деятельности кофейни.

Проводился обзвон потенциальных ремонтников кофейни. При этом выяснилось, что самые низкие цены и подходящий срок – 1 месяц, предлагает компания БлагРемонт.

БлагРемонт предлагает ремонт «под ключ», в том числе и разработку дизайн–проекта, подборку, закупку и доставку отделочных материалов, мебели, климатического оборудования и других товаров, необходимых для создания интерьера для ИП Матвеева Е.А. Дизайнер разрабатывает эксклюзивный дизайн-проект, в котором будут учтены особенности кофейни и современные предпочтения клиентов, личные пожелания заказчика и требования практичности.

Компания закупает и доставляет все необходимые инструменты и материалы, реализуем демонтаж старого дизайна и создает новый.

Посчитаем в таблице 18 затраты на предложенное мероприятие.

Таблица 18 – Реализация ремонта кофейни ИП Мавеева Е.А.

Показатель	Ответственный	Время исполнения	Исполнитель
окраска стен масляными красками за 2 раза	БлагРемонт	10.06.2018-20.06.2018	2 чел. - маляра
реставрация старого паркета	БлагРемонт	15.06.-30.06.2018	Ремонтник – 1 чел.
окраска потолка в 1 слой	БлагРемонт	01.07.-15.07.2018	2 чел. - маляры
окраска оконных откосов	БлагРемонт	16.07.-30.08.2018	2 чел. - маляры
Разработка дизайна	БлагРемонт	01.06.-07.06.2018	1 чел. - дизайнер

Наблюдаем, что полную ответственность за разработку имиджа и нового интерьера для ИП Матвеева Е.А. несет компания БлагРемонт. Компания полностью предоставляет все услуги под ключ. Подписывает договор с ИП Матвеевым Е.А. в котором гарантирует за 2 месяца полностью изменить имидж кофейни. Также компания, предоставляющая эту услугу, несет ответственность в течении года, если что-то не устроит покупателя услуги.

Для ИП Матвеева Е.А. это выгодный контракт, так как кроме этого компания БлагРемонт предоставляет на следующие работы скидку для ИП Матвеева 10 % и возможна отсрочка платежей по оплате работы компании БлагРемонт.

2) Совершенствование маркетинговой деятельности.

Исходя из тех критериев выбора, которые были отмечены потребителями следует предлагать следующие способы:

- раздача листовок с описанием продукта;
- в листовках анонсировать скидки на какие-нибудь блюда;
- мерчендайзинг, оформление выкладки, лучшие места на время акций, постеры;
- информирование населения при помощи наружной рекламы, прямых почтовых рассылок о рекламной кампании.

В таблице 19 приведена общая характеристика рекламной кампании ИП Матвеев Е.В.

Таблица 19 – Характеристика рекламной кампании организации

Признаки	Характеристика признака
Цель рекламной кампании	Увеличить объём продаж и услуг за счёт привлечения новой клиентуры
Задачи рекламной кампании	Формирование у потребителя определённого уровня знаний о продукции; Побуждение потребителя обратиться именно в ИП Матвеев Е.В.; Стремление сделать потребителя постоянным клиентом.
Сроки проведения	6 мес.
Географический охват	Амурская область
Диапазон использования рекламных средств	Все используемые в настоящий момент предприятием средства

Цель рекламной кампании предприятия – увеличить объём продаж за счёт привлечения новой клиентуры, достигнуть желаемой степени охвата рынка новым товаром (новое окно). Предлагается часть рекламного бюджета направить на поддержание имиджа ИП Матвеев Е.В. как профессионала высокого класса, имеющего устойчивое финансовое положение.

- «Неделя любителей кофе».

Эта акция будет проводиться со дня введения новых видов десертов в меню и на протяжении недели. Для проведения этой акции интерьер ресторана будет стилизован под кофейную тематику. В период этого мероприятия посетителям ИП Матвеев Е.В. будет предлагаться одно кофе из меню на выбор в подарок к основному заказу.

- «Дегустация новых десертов».

Будет проводиться для клиентов кофейни при заказе капучино, в подарок по акции будет предложен один из новых трех разработанных десертов.

После будет проведен опрос о новых десертах, для улучшения качества десертов и предпочтений потребителей.

Эта акция также будет проводиться во время «Недели любителей кофе».

Представим затраты на совершенствование маркетинговой деятельности в таблице 20. Предполагается проведение акций в течении недели. Примерно в день кафе посещает 200-349 чел. Для расчетов возьмем 240 чел. в день. При этом 10-20 % воспользуются акцией, берем за основу 10 %. Поэтому примерно в день по акции 24 чел. возьмет кофе и десерт.

Затраты на 1 кофе составляют в кофейне: себестоимость чашки кофе 0,2 примерно 18-19 рублей (443 р. стоит кг. кофе, расход 12г.= 5,3р.; литр молока стоит 66р., расход 69мл. = 4,5р.; вода 12,5р./литр, расход около 130мл. = 1,6р.; стакан под горячее - 4,4р.; крышка -1,1р.; пачка сахара с лого - 0,5р., расход примерно 2 пачки на чашку = 1р.; мешалка для сахара примерно 0,25р.).

По десертам возьмем среднюю цену, так как спрогнозировать какой десерт выберет покупатель невозможно.

Таблица 20 - Затраты на совершенствование маркетинговой деятельности ИП Матвеева Е.А.

Акции	Расходы	Итого
Неделя любителей кофе	(24 чел. x 19 руб.) x 7 дн	3192 руб.
Дегустация новых десертов	(24 чел. x 45 руб.) x 7 дн.	7560 руб.
Итого		10752 руб.

На основании таблицы наблюдаем, что на первую акцию «Неделя любителей кофе» будет затрачено 3192 руб., при условии заказа 24 чел. кофе и расчете затрат на одно кофе – 19 руб. На вторую акцию будет потрачено 7560 руб., при аналогичном заказе 24 чел. в день на среднюю сумму десертов – 45 руб. В то же время на проведение мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности будет потрачено – 10752 руб.

Представим реализацию мероприятия в таблице 21.

Таблица 21 – Реализация акций ИП Матвеев Е.В.

Акции	Время проведения	Ответственный
Неделя любителей кофе	01.09.2018-07.09.2018	Администратор
Дегустация новых десертов	01.09.2018-07.09.2018	Администратор

В таблице наблюдаем, что обе акции будут проведены в одну неделю, так как обе пробные. Акции будут проведены после ремонта кофейни, ответственный за проведение акции – администратор.

Неделя любителей кофе будет проводиться как пробная акция. Затраты по предложенному мероприятию полностью ложатся на ИП Матвеева Е.А.

В целях стимулирования клиентов к повторному посещению ресторана можно внедрить новое предложение – дисконтную карту.

Маркетинговые исследования неизменно демонстрируют, что сохранить существующих клиентов легче, чем найти новых. Для увеличения доходов от продаж, среди существующих клиентов необходимо их стимулировать. Таким стимулом может являться скидка, фиксированная или накопительная, которая

будет предоставляться гостям.

Это стимулирует в покупателях делать больше покупок, для получения больших скидок. Таким образом, идет стимуляция постоянных клиентов и возможность расширить целевую аудиторию, за счет привлечения новых. Очень часто производство дисконтных карт необходимо при проведении различных рекламных компаний. Это оставляет приятное впечатление об имидже и заставляет людей вернуться. Кроме этого дисконтная карта с идентификационной информацией на магнитной полосе или в штрих коде определяет возможность иметь обратную связь, с клиентом создавая для него индивидуальные программы поощрения. Изображение дисконтной карты носит не только имиджевый, но и информативный характер, давая возможность клиенту приобретать удобства при ее использовании. Возможно изготовление дисконтных карт на белом, серебряном, золотом пластике. Каждый из видов этих дисконтных карт, как правило определяет статус и величину скидки клиента. Практически любому хочется владеть золотой или платиновой картой клиента, испытывая при этом приятное ощущение при её использовании.

Кроме этого, красиво оформленная дисконтная карта сама по себе является рекламным носителем. Многие покупатели постоянно носят с собой такие карточки, непроизвольно рекламируя ту или иную компанию. При наличии какой-либо иной полезной информации (календарная разметка, экстренные телефоны, схема метро), карточка автоматически становится еще и «помощником». Регулярное извлечение дисконтной карты напоминает клиенту и всем окружающим о компании, естественно, при эстетически приятном дизайне, и хорошем исполнении.

Внедрив эту услугу в деятельность ИП Матвеев Е.В., клиент будет возвращаться повторно. Предлагается ввести универсальные дисконтные карты с фиксированной скидкой, т.е. передача карты другим лицам будет разрешена, что также приведет к увеличению потока посетителей.

Необходимо разработать дизайн карт и процентную ставку.

Предлагается ввести 4 вида карт:

- 5 % - будет выдаваться на сумму заказа более 1500 руб.;
- 7 % - будет выдаваться на сумму заказа более 2000 руб.;
- 10 % - будет выдаваться на сумму заказа более 3000 руб.;
- 20 % - будет стоить 3000 руб.

Планируется ввести 10000 карт:

- 5 % - 3000 шт.;
- 7 % - 3000 шт.;
- 10 % - 2000 шт.;
- 20 % - 2000 шт.

Изготовление дисконтных карт будет осуществляться по технологии производства пластиковых карт. Как правило, они имеют следующие характеристики:

Физические размеры: 86x54 мм, углы скругленные.

Толщина: 0,76 мм (может варьироваться от 0,3 до 0,8 мм по желанию заказчика).

Материал: пластик ПВХ (белый, золотой, серебряный, перламутровый или прозрачный).

Защита поверхности: ламинат ПВХ (глянцевая, матовая или фактурная поверхности).

Персонализация: печатная нумерация, эмбоссирование с окрашиванием или без, нанесение штрих-кода под ламинат, нанесение магнитной полосы.

Инструкция по использованию дисконтных карт ИП Матвеев Е.В.:

- карта будет универсальная, соответственно может передаваться другим лицам;
- при потере карты, будет возможность восстановить её за 100 рублей;
- карта будет выдаваться на неограниченный срок;
- скидки по картам, флаерам, сертификатам не суммируются.

Эффективность внедрения данной услуги в том, что процентная ставка карты не превышает 20 %. Соответственно данная услуга рассчитана на

повторное посещение ресторана, но планируемый объем выручки будет составлять не 50 %, а 45%, 43%,40% или 30%.

3) Для введения в кофейне нового ассортимента провели опрос посетителей, и выяснили, что кофейне необходимо расширить ассортимент десертов.

По результатам опроса рекомендуется ввести 3 новые позиции:

- оладьи гречневые;
- оладьи рисовые;
- сырники.

Оценка эффективности внедрения разработанных безглютеновых мучных блюд в производство производится путем сопоставления затрат на его осуществление и доходов в результате его реализации. Расчет экономической эффективности начинается с определения суммы капитальных вложений и амортизации.

Сумма капитальных вложений в проект составляет 90,00 тыс. руб.

В таблице 22 проводится расчет суммы амортизационных отчислений на восстановление объектов основных средств (укрупнено по группам основных средств).

Таблица 22 - Расчет годовой суммы амортизации объектов основных средств

Наименование групп основных средств	Первоначальная стоимость объекта, тыс. руб.	Норма амортизации, %.	Годовая сумма амортизации, тыс. руб.
Машины и оборудование	40	7,0	2,8
Итого	40		2,8

Годовая сумма амортизации машины и оборудования для создания новых десертов составляет 2,8 тыс. руб. При первоначальной стоимости объекта – 40000 руб. и при норме амортизации 7 %.

Расчет затрат материальных ресурсов по основным видам продукции осуществляется в таблицах 23, 24 и 25.

Таблица 23 – Расчет материальных затрат на производство «Оладьи гречневые»

Наименование затрат	Закладка на 100 г	Закладка на 1 кг	Цена за 1 кг, руб.
Мука гречневая	24,0	0,240	52
Яйца	11,5	0,120	113
Сахар	0,8	0,010	29
Молоко	48,1	0,480	30
Соль	0,4	0,004	9
Итого			224

Для расчета материальных затрат на производство «Оладьи гречневые» в таблице приведены требуемые ингредиенты и затраты на 1 кг, при этом материальные ресурсы на 1 кг. производства оладьей гречневых составили 224 руб. Цены для расчета таблицы взяты по данным средней цены магазина «Авоська».

Таблица 24 – Расчет материальных затрат на производство «Оладьи рисовые»

Наименование затрат	Закладка на 100 г	Закладка на 1 кг	Цена за 1 кг, руб.
Мука рисовая	48,1	0,48	230
Яйца	11,5	0,120	113
Сахар	0,8	0,010	29
Молоко	48,1	0,480	30
Соль	0,4	0,004	9
Итого			411

Затраты материальных ресурсов на 1 кг производства оладьей рисовых составили 411 руб. При этом для расчета взяли данные магазина «Авоська», высчитав среднюю цену по ингредиентам, рассчитали закладку на 100 гр. И на 1 кг, так как закупаем продукцию для производства оладьев на 1 кг.

Таблица 25 – Расчет материальных затрат на производство «Сырники»

Наименование затрат	Закладка на 100 г	Закладка на 1 кг	Цена за 1 кг, руб.
Мука	24,0	0,240	52
Творог	48,1	0,48	100
Яйца	11,5	0,120	113
Сахар	0,8	0,010	29
Соль	0,4	0,004	9
Итого			303

Затраты материальных ресурсов на 1 кг производства сырников составили 303 руб. При этом для расчета взяли данные магазина «Авоська», высчитав среднюю цену по ингредиентам, рассчитали закладку на 100 гр. И на 1 кг., так как закупаем продукцию для производства сырников на 1 кг.

Для определения закупочной цены новых десертов, возьмем, что вес одного десерта будет примерно 150 г.

Определяем отпускную цену продукции, при этом используем затратный подход к ценообразованию - 120 %

Расчет прогнозируемых цен на продукцию представлен в таблице 26.

Сведем все затраты в одну таблицу.

Таблица 26 – Прогноз цен

Перечень блюд, 150 гр.	Цена единицы, руб	Продажная цена, руб. 1 десерта
«Оладьи гречневые»	32	70
«Оладьи рисовые»	58,71	130
Сырники	43,28	95
Итого	134	295

На основании таблицы видим, что «Оладьи гречневые» за 150 гр. Имеют продажную цену – 70 руб, «Оладьи рисовые» - 130 руб., сырники – 95 руб. Самый затратный продукт для ИП Матвеева Е.А. - «Оладьи рисовые», поэтому и цена продажная будет намного выше других десертов. Наблюдаем, что продажная цена за 3 новых десерта составит 295 руб. за 1 порцию.

Число потребителей, обслуживаемых за 1 ч работы, рассчитывается по формуле:

$$N_{ч} = \frac{P \cdot \varphi_{ч} \cdot \chi_{ч}}{100}, \quad (3.1)$$

где P - вместимость зала (число мест);

$\varphi_{ч}$ - оборачиваемость места в зале в течение данного часа;

$\chi_{ч}$ - загрузка зала в данный час, %.

Общее число посетителей в день рассчитывается по формуле

$$N_{д} = \sum N_{ч}, \quad (3.2)$$

Результаты расчета оформлены в таблице 27.

Таблица 27 - Расчет количества посетителей за день в ИП Матвеев

Часы работы	Зал на 34 посадочных места		
	оборачиваемость места в зале за 1 час	средняя загрузка зала, %	количество потребителей, чел
1	2	3	4
8-9	0,4	10	4
9-10	0,4	10	4
10-11	0,4	10	4
11 - 12	1,5	10	15
12 - 13	1,5	30	45
13 - 14	1,5	40	60
14 - 15	1,5	40	60
15 - 16	1,5	30	45
16 - 17	0,4	30	12
17 - 18	0,4	30	12
18 - 19	0,4	50	20
20 - 21	0,4	70	28
21 - 22	0,4	40	16
22- 23	0,4	30	12
23-24	0,4	20	8
Итого	-	-	349

На основании таблицы, видим, что расчет проводится по времени посетителей кофейни, при загрузке зала на 34 места, таким образом, расчетное количество посетителей в день составляет 349 человек.

Тогда, общее количество блюд будем рассчитывать по формуле:

$$n_{д} = N_{д} \cdot m, \quad (3.3)$$

где $N_{д}$ - число потребителей в течение дня,

m - коэффициент потребления блюд (сумма коэффициентов потребления холодных блюд, горячих и сладких блюд), он указывает, какое количество блюд в среднем приходится на одного человека на предприятии данного типа.

Коэффициент потребления десертов составляет для кафе 0,3. Исходя из этого общее количество десертов, которое необходимо реализовывать в день составит 104,7 ($349 \times 0,3$). Категория «оладьи» занимает в общем меню 7 %. Поэтому реализация новых блюд в день составит 7 порций ($105 \times 0,07$).

Программа реализации продукции в натуральном выражении представлена в таблице 28.

Таблица 28- Планируемый объем продаж продукции в натуральном выражении

Наименование показателя	Единица измерения	За год, дней	В день	Общее количество
«Оладьи гречневые»	Порций	360	7	2520
«Оладьи рисовые»	Порций	360	7	2520
Сырники	Порций	360	7	2520
Итого	Порций	1080		7560

В таблице произведён расчет планируемого объема продаж продукции за год – 360 дн., при норме продаж 7 десертов в день. Таким образом будет продано 7560 год порций десертов год. В общем наблюдаем, что будет продано 1080 порций.

Общий расчет расходов на электроэнергию представлен в таблице 29.

Таблица 29 - Расчет расходов на электроэнергию

Показатели	За месяц	За квартал	За год
Продолжительность работы оборудования, ч	60	180	720
Мощность оборудования, кВт/ч	3,2	3,2	3,2
Тариф на электроэнергию, кВт/ч	1,48	1,48	1,48
Итого сумма расходов на электроэнергию, тыс. руб.	0,285	0,855	3,42

Наблюдаем, что на электроэнергию ИП Матвеев при приготовлении десертов затратит 3,42 тыс. руб. за год. В расчете использованы продолжительность работы оборудования, мощность оборудования, тариф на электроэнергию.

В таблице 30 распределим обязанности по проведению мероприятий.

Таблица 30 – Распределение обязанностей при проведении мероприятий

Мероприятие	Ответственный	Обязанности	Сроки
проект мероприятий по улучшению имиджа кофейни, с помощью интерьера	Директор Бухгалтер	Обратится в компанию по разработке имиджа кофейни, определить сумму вложений. Бухгалтер должен составить бизнес-план	01.06.2018- 01.08.2018
Проведение акций	Администратор	Провести опрос среди клиентов кафе, и выявить более понравившиеся акции клиентам, дать рекламу акций	01.06.2018- 01.07.2018
Внедрение нового блюда	Администратор	Провести опрос среди клиентов кафе, с целью внедрения новых блюд и пожеланий клиентов, разработать новое меню и внедрить в кофейни	01.06.2018- 01.07.2018

В результате видим, что ответственные лица, это организационный персонал предприятия, который должен полностью рассчитать затраты на мероприятия, с целью решения проведения конкурирующих мероприятий или нет. Больше всего обязанностей по проектам ложится на администратора. Директор должен принять необходимые решения, а бухгалтер произвести расчеты по вложению в мероприятия.

График реализации проекта – необходимая часть бизнес-плана, показывающая профессионализм управленческой команды и ее готовность к реализации проекта. График реализации проекта представлен в таблице 31.

Таблица 31 - График реализации проекта

Наименование этапов реализации проекта	1-й год реализации проекта							2-й год	3-й год
	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Разработка дизайна имиджа	x	x							
окраска стен масляными красками за 2 раза	x	x							
реставрация старого паркета	x	x							
окраска потолка в 1 слой		x							
окраска оконных откосов		x							
Выпуск рекламы	x								
Проведение акций		x							
Внедрение новых видов десертов		x	x	x	x	x	x	x	x

На основании таблицы наблюдаем, что в течении 2 месяцев происходит проведении 2 мероприятий – акции и повышения имиджа кофейни. Внедрение же новых видов десертов будет продолжаться в течении всего оставшегося 2018 г. и на протяжении последующих лет.

В таблице 32 рассмотрим распределение ответственности за проведение мероприятий.

Таблица 32 – Матрица ответственности

Функциональные обязанности	Директор	Администратор	Зав. складом	Гл. бухгалтер
Подбор ремонтной компании	О	И	-	-
Закуп материалами	К	И	О	И
Контроль за ремонтными работами	О	И	-	-
Проведение акций	К	О	И	И
Разработка нового блюда	О	И	-	-
Закуп продуктов	К	И	О	И
Составление технологических карт	К	О	И	И

На основании матрицы ответственности видим, что директор полностью контролирует все мероприятия разработанные для повышения конкурентоспособности ИП Матвеева Е.А. Администратор, зав.складом и главный бухгалтер несут ответственность за реализацию мероприятий и исполняют поручения директора.

3.3 Экономическая эффективность мероприятий

Для расчета экономической эффективности мероприятий, необходимо подсчитать все расходы и доходы.

Общий объем реализации продукции в стоимостном выражении за год рассчитан в таблице 33.

Таблица 33 - Программа реализации продукции в стоимостном выражении

Наименование показателя	За год	Цена, руб. за 1 шт.	Доход за год
«Оладьи гречневые»	2520	70	176400
«Оладьи рисовые»	2520	130	327600
Сырники	2520	95	239400
Итого	7560		743400

Из таблицы видно, что прогнозируемый общий доход по новым позициям составит 743 400 руб. При этом «Оладьи гречневые», «Оладьи рисовые» и сырники за год продаются примерно 2520 шт. Доход по десертам «Оладьи гречневые» - 176400 руб., «Оладьи рисовые» - 327600 руб. и сырники – 239400. Самый большой доход будет по позиции «Оладьи рисовые».

Так, как это обычное расширение меню десертов, персонал остается тот же, поэтому затраты на персонал не изменятся.

Расходы для организации зоны отдыха в кафе представлены в таблице 34.

Таблица 34 - Общие затраты на ремонт кофейни

Наименование затрат	Величина затрат, руб.
Разработка дизайна интерьера ресторана	250 x 64 = 16000
окраска стен масляными красками	150 x 64 = 9600
реставрация старого паркета (циклёвка, шлифовка, лак)	500 x 64 = 32000
окраска потолка в 1 слой	70 x 64 = 4480
окраска оконных откосов	50 x 64 = 3200
мебель	
5 столов 4-х местных со стульями	10000 x 5 = 50000
3 столов 4-х местных с диванами	15000 x 3 = 45000
Итого	160280

Из таблицы 30 видно, что совокупные затраты на закупку материалов и предметов интерьера составят 160280 руб. При этом больше всего затрат приходится на стулья и диваны для кофейни. Самым менее затратным будет покраска потолков и оконных откосов.

Затраты на проведение акций представлены в виде затрат на рекламу в таблице 35.

Таблица 35 - Общие затраты на рекламу для проведения акций ИП Матвеева Е.А.

Наименование затрат	Величина затрат, руб.
Реклама в инстаграмме	1000
Реклама на СТС	(500 р. X 2 мин) x 7 дней = 7000
Итого	8000

По таблице наблюдаем, что рекламу ИП Матвеев Е.А. будет производить

2 способами: реклама и инстаграмме, реклама на СТС. В результате видим, что затраты от рекламной деятельности составят 8000 руб., при это самой затратной является реклама на СТС.

Так как от внедрения мероприятий – расширение ассортимента и акции планируется рост прибыли от 5-15 %. Возьмем, что после проведение акции выручка вырастет на 5 %.

Представим все данные в одной таблице 36.

Таблица 36 – Эффективность мероприятий

Показатель	Мероприятия, руб.		
	Расширение ассортимента	Интерьер	Акции
Затраты на реализацию, руб	391460	160280	8000+10572=18572
Планируемый доход, руб	743400	331300	331300
Планируемая прибыль, руб	351940	171020	294728
Срок окупаемости, год	1,11	0,93	0,06
Рентабельность, %	47	51,6	88,9

Полученная прибыль удовлетворяет экономическим интересам предприятия; рентабельность показала прибыльность производственной деятельности по всем трем реализуемым проектам %. Самая высокая рентабельность составила по проведению акций – 88,9 %, самая низкая рентабельность по проекту – расширение ассортимента – 47 %. Доход по всем трем проектам почти в 2 раза больше затрат.

Рассчитаем чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта, при ставке дисконтирования $r = 10\%$, $1+r = 110\%$ для всех трех проектов в таблице 37.

Таблица 37 – Расчет эффективности инвестиционного проекта

t	приток	отток	чистый поток	дисконт	CF (1+r) ^{-t}	NPV	ЧПС	IRR (BCD)
	P	Z	CFt	(1+r) ^{-t}				
	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0,00	570	-570,00	0,95	-542,86	-542,86	-542,86р.	

Продолжение таблицы 37

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	743,00	299	444,00	0,91	402,72	-140,14	-140,14р.	
3	743,00	299	444,00	0,86	383,54	243,41	243,41р.	
4	743,00	299	444,00	0,82	365,28	608,69	608,69р.	58%
5	743,00	299	444,00	0,78	347,89	956,57	956,57р.	68%
6	743,00	299	444,00	0,75	331,32	1 287,89	1 287,89р.	73%
7	743,00	299	444,00	0,71	315,54	1 603,44	1 603,44р.	75%

Проанализировав данные из таблицы 30 сделаем вывод, что срок окупаемости проектов составит два с половиной года. По проведенным расчетам можно сделать вывод, что мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности ИП Матвеева Е.А. является эффективным, так как он имеет положительное значение внутренней нормы рентабельности (58 %). Так, накопленная величина дисконтированных доходов больше первоначальных инвестиций, поэтому проект рентабелен.

Отообразим данные таблицы в графике инвестиционного проекта на рисунке 6.

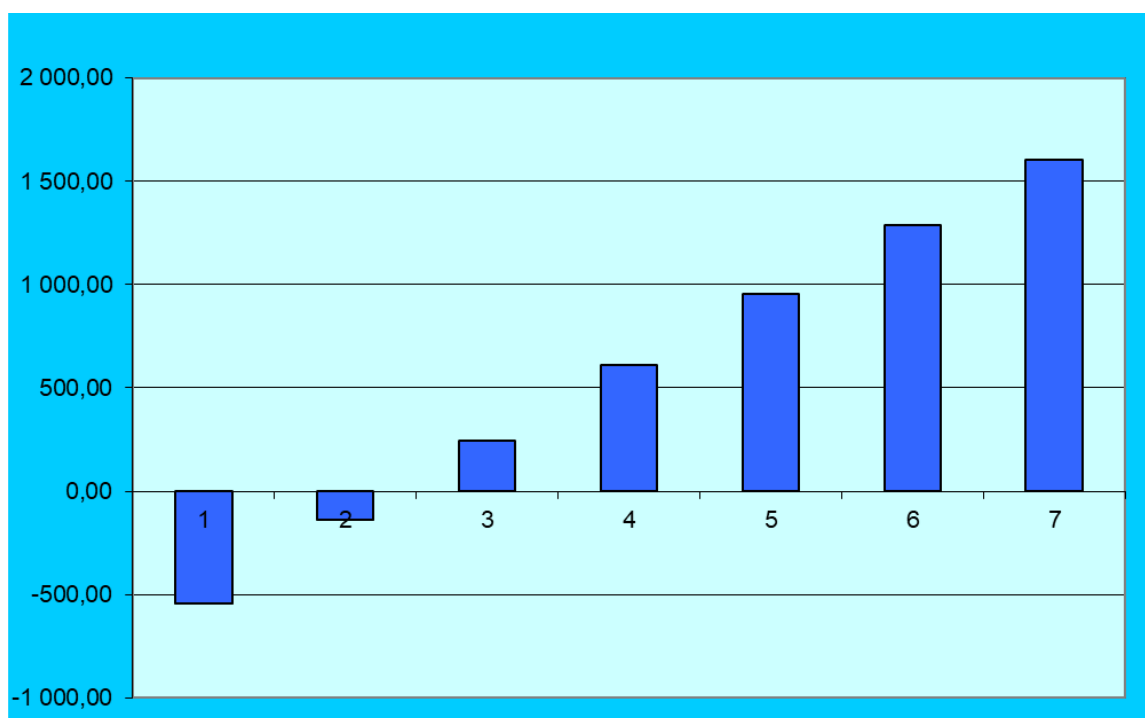


Рисунок 6 – График инвестиционного проекта

Поскольку NPV больше нуля, то было бы лучше инвестировать в проект, ИП Матвеев Е.А. должен вкладывать средства в этот проект, если нет альтернативы с более высоким NPV, при внутренней нормы доходности (IRR)=58 %.

Таким образом, данную разработку можно считать экономически эффективной, что обуславливает целесообразность внедрения новой технологии в производство.

Также необходимо выявить возможные риски с указанием вероятности их возникновения, и сформировать организационные мероприятия по их профилактике и устранению.

Рассмотрим возможные риски, которые могут привести к нежелательным ситуациям компании в таблице 38.

Таблица 38 - Возможные риски

Тип риска	Вероятность появления, %	Влияние на деятельность организации
Производственные риски	25%	Поломка стеллажей, витрин, кассового аппарата.
Риск персонала	15%	Нехватка квалифицированной рабочей силы, задействованной в работе с клиентами по продаже продукта.
Риски прогнозирования	15%	Снижение объемов производства, продаж.
Рыночные риски	20%	Возможность повышения конкуренции в данном сегменте рынка и, как следствие, снижение запланированных продаж десертов; снижение объемов потребления.
Имиджевые риски	25%	Низкое или плохое обслуживание персонала, как следствие возникновения проблем с объемом продаж, потеря у потребителя доверия к кофейне.
Итого:	100%	

По данным таблицы видно, что наибольшая часть процентов приходится на имиджевый и производственный риск. Далее рассмотрим методы нейтрализации рисков, применяемые на предприятии (таблица 39).

Таблица 39 - Методы нейтрализации рисков

Риски	Варианты стратегии в рискованных ситуациях
Уклонение от риска	Позволяет полностью избежать потенциальных потерь связанных с финансовыми рисками, но с другой стороны не позволят получить прибыли, связанной с рискованной деятельностью.
Страхование финансовых рисков	Страхование, предусматривающее обязанности страховщика по страховым выплатам в размере полной или частичной компенсации потерь доходов, сокращение объема производства в результате непредвиденных обязательств, банкротство

Таким образом, из выше изъятого необходимо отметить, что данные методы нейтрализации рисков требуют обширной, предварительной, аналитической работы, от полноты и тщательности которой зависит эффективность их применения на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия зависит от большого числа факторов. Выявление, определение значимости влияния и умение применять факторы как внутреннего, так и внешнего воздействия имеют огромное значение в конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность – это экономическая категория, означающая способность экономического субъекта наравне с другими аналогичными субъектами конкурировать на рынке. Основу конкурентоспособности составляют его конкурентные преимущества.

Предприятие ИП Матвеев Е.В. образовано в 2002 году. Основной вид деятельности предприятия – выпуск блюд общественного питания. Предприятие ИП Матвеев Е.В. включает в себя офис-склад и кафе в г. Благовещенске.

Чистая прибыль растет на протяжении всего периода. Рост чистой прибыли обусловлен ростом доходов от прочей деятельности.

ИП Матвеев Е.В. не является лидирующим предприятием на рынке города, где конкуренция представлена достаточно широко.

Реальными потребителями ИП Матвеев Е.В. являются мужчины и женщины в возрасте от 17 до 35 лет, нужно расширять возрастные рамки. А это значит, что ИП Матвеев Е.В. нужны потребители в возрасте от 35 лет и старше, а также дети и подростки от 7 до 17 лет. Для привлечения детей и людей старшего возраста можно добавить в меню менее экзотические блюда, а также больше десертов. Суши-бары и магазины по продаже ИП Матвеев Е.В. расположены по всему городу Благовещенску, но в районе Плодопитомника они отсутствуют, но на данный момент открытие филиала в этом районе нецелесообразно. Наблюдаем, что на предприятии коэффициент текучести персонала на протяжении всего периода возрастает. Это отрицательный момент в деятельности предприятия.

Текущее состояние кадров не способствует повышению эффективности деятельности предприятия и говорит о возможных проблемах в управлении

персоналом в организации.

Проведенный SNW-анализ позволяет сделать следующий вывод: в последние годы ИП Матвеев Е.В. работает достаточно успешно. Но, несмотря на довольно хорошую работу в сбытовой политике, предприятие уделяет недостаточно внимания маркетинговым исследованиям, что может отрицательно сказаться на работе предприятия в будущем.

Сильными сторонами предприятия являются: хорошая репутация фирмы, эффективность продвижения, уровень прибыльности, квалификация работников, высокое качество продукции, использование современных технологий, широкая сбытовая сеть. Предприятие обладает мощным внутренним потенциалом. Был выбран следующий состав конкурентной политики для предприятия ИП Матвеев Е.В. "Do.Bro" с учетом всех ранее выработанных рекомендаций:

- основное направление - поддерживать рыночную позицию;
- доля рынка - поддерживать или наращивать лидерство;
- товар - уделять внимание качеству;
- цена – сохранять;
- продвижение - поддерживать выборочно;
- распределение - сохранять широкую систему распространения.

При проведении взвешенной оценки конкурентоспособности ИП Матвеева Е.А., выявили, что в таких показателях как «Ассортимент» уступает другим заведениям. Также фактор «Имидж предприятия» находится за пределом отметки удовлетворительно.

Кроме этого, для привлечения новых клиентов необходимо проведение акций, так как в фирмах-конкурентах они проводятся.

Предприятию следует расширить ассортимент, поработать над подачей блюд и напитков, а также создать красивый образ фирмы, улучшить имидж предприятия. Например, достичь успехов в улучшении имиджа компании можно благодаря удачной рекламе и акциям, которые могут заинтересовать потребителей.

Составив конкурентный профиль предприятия, выяснилось, что у ИП Матвеев Е.В. дизайн интерьера хуже, чем у его конкурентов, простой и незапоминающийся. Для того, чтобы предприятие общественного питания функционировало успешно, золотое правило бизнеса в том, что по истечении 5-7 лет необходимо менять дизайн интерьера, а иногда и название. Очень часто происходит так, что посетителям «придается» в конкретном кафе, и они ищут новое место. В данном случае предлагается изменить только интерьер, а название оставить прежним.

Кроме этого к сожалению ассортимент блюд в кофейне достаточно узок, чем у конкурентов, и так как одним, из главных факторов конкурентоспособности, это ассортимент, его необходимо улучшить.

Предлагается:

- улучшить интерьер кофейни;
- проведение акций;
- разработать новые десерты кофейни.

В результате проведения таких мероприятий, полученная прибыль удовлетворяет экономическим интересам предприятия; рентабельность показала прибыльность производственной деятельности на 25 %.

Поскольку NPV больше нуля, то было бы лучше инвестировать в проект, ИП Матвеев Е.А. должен вкладывать средства в этот проект, если нет альтернативы с более высоким NPV, при внутренней нормы доходности (IRR) = 59 %.

Таким образом, данную разработку можно считать экономически эффективной, что обуславливает целесообразность внедрения новой технологии в производство.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азаренкова, Г. М. Финансы предприятий: учеб. пособие. для сам. изучение дисциплины. - 2-е издание перераб. и доп. - М.: Знание-Пресс, 2014. - 287 с.
- 2 Акмаева, Р.И. Становление быстродействующих и самообучающихся организаций – основа повышения конкурентоспособности Российских компаний в условиях инновационной экономики // Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. – 2017. – №2. С. 12-18.
- 3 Алейникова, А.И. Факторы, влияющие на выбор конкурентной стратегии предприятия// Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – №1. С. 72-77.
- 4 Байда, Е.А. Обеспечение конкурентоспособности производственных организаций // Вестник СибАДИ – 2015. – №3. С. 79-83.
- 5 Бакальская Е.В., Ерофеева Е.А. Неценовые способы повышения конкурентоспособности аптечной сети// Аллея науки. 2017.Т.2. №10. С. 317-325
- 6 Борисенко, С. М. Основы конкурентной политики: Учебник. - М.: Таксон, 2014. - 704 с.
- 7 Березуцкий, В. В. Основы охраны труда: учебное пособие / - М.: Профессия, 2016. - 480 с.
- 8 Виноградов, А.А. Методы анализа конкурентоспособности внедрения инноваций на основе маркетинга // Актуальные проблемы экономики: Научный экономический журнал. К.: вузов. -2013. - №1. С. 65-73.
- 9 Васильчук, М. В. Основы охраны труда. - М.: Просвита 2014. – 478 с.
- 10 Витлинський, В. В. Риск в менеджменте. - М.: ООО «Борисфен-М», 2016. - 336 с.
- 11 Воронкова, А. Концепция управления конкурентоспособным потенциалом предприятия // Экономист. – 2013. - №8. С. 14
- 12 Виноградова, Н.И. Инновационная составляющая роста конкурентоспособности организаций потребительской кооперации // Н.И.

Виноградова, Г.А. Польская, М.А. Чаплыгина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – №1. С. 336-339.

13 Васина, Е.Е. Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сборник статей Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2015. – 120 с.

14 Васяйчева, В.А. Повышение конкурентоспособности организаций РФ на основе проектного управления // В.А. Васяйчева, Е.А. Гущина // Экономическое развитие стран Евросоюза и стран СНГ в условиях глобализации Международный научно-практический конгресс: тезисы докладов. ISAE “Consilium”. – 2013. С. 101-104

14 Герман, М.В. Профессиональный уровень индивида, его изменения и условия формирования в контексте происходящих трансформационных процессов в обществе// Вестник Томского государственного университета. – 2017. – №298. С. 135-138.

16 Гарачук, Ю.А. Повышение эффективности деятельности предприятиями за счет управления конкурентоспособностью // Актуальные проблемы экономики: Научный экономический журнал. – 2013. - №2. С. 60-65.

17 Дрягина, И.В. Повышение инновативности как фактор конкурентоспособности организации // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – №1. С. 72-77.

18 Долгова, И.М. Анализ конкурентоспособности предприятий общественного питания// Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – №1. С. 72-77.

19 Дёмин, С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях [Текст] / С.А.Дёмин // Вестник ОмГУ. – 2015. – № 3. С.45.

20 Захаров А. Н., Зокин А. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. — 2013.

— № 1–2.

21 Измайлова, К. В. Финансовый анализ: учебное пособие. - 2-е издание, стереотип. - К.: МАУП, 2015. - 152 с.

22 Истирян, Г. П. Конкурентоспособность: методика измерения и оценки // Экономика. - 2017. - №4. С. 12-14.

23 Игорев, А.А. Конкурентоспроможность предприятия: учебное пособие для вузов / А.А. Игорев. - М.: ЦНЛ, 2014. - 384 с.

24 Кучер, В. Управление конкурентоспособностью продукции предприятия на основе регулирования качества // Вестник. – 2013. - №2. С. 210-215.

25 Куденко, Н. В. Стратегический маркетинг: учебное пособие. - М.: Финансы, 2015. - 223 с.

26 Кара, А.Н. Систематика подходов к управлению конкурентоспособностью организации // А.Н. Кара, А.В. Ковтуненко // Современные проблемы и перспективы. – 2016. С. 133-135.

27 Лоскутова, М.В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности / М.В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. - №9. С. 101- 106.

28 Матюшенко, И. Е. Основы менеджмента: учеб. пособие / И. Ю. Матюшенко. - М.: Центр учебной литературы, 2014. - 220 с.

29 Мец, В.А. Экономический анализ финансовых результатов - М.: Высшая школа, 2016. -437 с.

30 Осовская, Г.В. Основы менеджмента / Осовская Г. В. - М.: Кондор, 2016. - 64 с.

31 Павликовський, А. М. Ликвидность и платежеспособность предпринимательских структур // Финансы предприятий. – 2017. - №6. С. 127-130.

32 Павлов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 5. С. 63- 71.

33 Попов. И. Оценка конкурентоспособности промышленного

предприятия // Маркетинг. — 2016. — № 3. С. 33-39.

34 Першина, О.Н. Понятие и сущность конкурентоспособности [Текст] / О.Н. Першина, Г.Н. Комарова // Информация и образование: границы коммуникаций. – 2012. – Т. 4(12).

35 Портер, М. Конкуренция. [Текст]: учебник / М. Портер.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. — 608 с.

36 Печенкин А.Н., Фомин В.Н. Конкурентоспособность продукции и производителя //Надежность и контроль качества. - 2015. - №10. С.45.

37 Познякова, Т.В. Макроэкономический аспект освоения предприятием новых технологий для обеспечения конкурентоспособности продукции //Проблемы технологии, управления и экономики. - 2014. - № 5. С.21-22.

38 Поклонский, Ф.Е. Корпоративная культура как основа управления конкурентоспособностью предприятия //ЭКО - 2014. - №3. С.117-123.

39 Рожкова, И.Н. Совершенствование управления конкурентоспособностью товаров // Современные аспекты экономики. - 2013. - №10. С.253-257.

40 Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. - М: Маркет ДС, 2015.

41 Синельников, А.В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 6. С. 3-13.

42 Сафин, А.И. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия. Журнал «Экономика региона». - 2015 - № 1. С.144-146.

43 Савич, Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. С. 2241–2245.

44 Ситник, Л.С. Менеджмент организаций / Л.С. Ситник. – М.: Норма, 2015. - 368 с.

45 Солоха, Д. В. Формирование основных принципов оценки конкурентного потенциала предприятия // Экономика и управление. - 2018. №4. С. 40.

46 Спирина, М. В. Стратегия управления конкурентоспособностью предприятия // Актуальные проблемы экономики. – 2013. - №8. С. 176-182.

47 Сумець, А. Н. Стратегия предприятия: Теория, ситуации, примеры. учебное пособие. - М.: ИД «Профессионал», 2015. - 320 с.

48 Сухотина, К.А. Секреты эффективной кадровой политики / К.А. Сухотина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. - № 2. С. 27 – 35.

49 Сафиуллин, Н.З. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность: Моногр. – Казань / Н.З Сафиуллин. - Изд-во Казанск. ун-та, 2014. - 104 с.

48 Тарский, М.О. Конкурентоспособность – основное проявление качества управления организацией // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2014. – №2. С. 63-66.

49 Чуйкин А.М. Стратегическая конкурентоспособность организации в знаниевой экономике. – 2013. – №3. – с. 114-124.

50 Фомченкова, Л.В. Анализ факторов конкурентоспособности организаций на различных стадиях жизненного цикла // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – 33. С. 46-52.

51 Цыганков, В.А. Трудовой потенциал: условия эффективного использования / В. Цыганков // Человек и труд. - 2016. - №12. С.40 - 43.

52 Эрфурт, К.А. Особенности инвестирования в человеческий капитал и их отражение в кадровой политике предприятия / К.А. Эрфурт // Менеджмент в России и за рубежом, 2017. - № 3. С. 132 - 138.

53 Южалин, А.А. Организация обучения работников в связи с введением профстандартов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016. - № 12. С. 59 – 67.

54 О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход/ Пер. с англ. Под ред. Д.О. Ямпольской. - СПб: Питер, 2012.

55 Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 4. С.66.