

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

Факультет экономический
Кафедра экономической безопасности и экспертизы
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

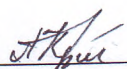
Е.С. Рычкова

« 19 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА


на тему: Оценка конкурентоспособности предприятия и разработка ее повышения (на примере кафе «Время чая»)

Исполнитель
студент группы 575- об(А)

 19.06.19
(подпись, дата)


К.А. Перцева

Руководитель
доцент, к.э.н.

 19.06.19
(подпись, дата)

Е.С. Рычкова

Нормоконтроль

 19.06.2019
(подпись, дата)

Н.Б. Калинина

Благовещенск 2019

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

Факультет Экономический

Кафедра Экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой


« 5 » 06 2018

ЗАДАНИЕ

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента Перцевой Кристины Андреевны

1. Тема выпускной бакалаврской работы Оценка конкурентоспособности предприятия и разработка ее повышения (на примере кафе «Время чая»)

(утверждено приказом от 15.04.2019 № 847-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы(проекта) 19.06.2019

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе труды отечественных авторов, учебная и методическая литература, интернет ресурсы

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия, Оценка конкурентоспособности кафе «Время чая», Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности кафе «Время чая»

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Оценка угроз со стороны товаро-заменителей, Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции, Оценка входа на рынок новых игроков, Оценка рыночной власти покупателей на рынке, Оценка угрозы со стороны поставщиков, Анкета

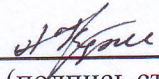
6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) _____

7. Дата выдачи задания 05.09.2018

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта) Рычкова Евгения Сергеевна, к.э.н., доцент

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 05.06.2018


(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 60 с., 23 таблицы, 4 рисунка, 36 источников, 6 приложений

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Целью выпускной квалификационной работы является оценка конкурентоспособности предприятия и разработка путей ее повышения.

Для выполнения поставленной цели, выделены следующие задачи:

- изучить понятие конкуренции и конкурентоспособности;
- изучить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- рассмотреть методы оценки конкурентной среды;
- изучить организационно – технологическую характеристику кафе «Время чая»;
- провести анализ внешней среды;
- оценить уровень конкурентоспособности кафе «Время чая»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности кафе «Время чая».

Объектом исследования является кафе «Время чая», предметом – рынок общественного питания г. Благовещенска.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности	7
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия	11
1.3 Методы оценки конкурентной среды	15
2 Оценка конкурентоспособности кафе «Время чая»	25
2.1 Организационно – экономическая характеристика кафе «Время чая»	25
2.2 Оценка внешней среды кафе «Время чая»	27
2.3 Оценка конкурентоспособности кафе «Время чая» на рынке предприятий общественного питания в г. Благовещенске	40
3 Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности кафе «Время чая»	45
3.1 План мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия	45
3.2 Расчет затрат на реализацию мероприятий	50
3.3 Прогноз эффективности мероприятий	52
Заключение	55
Библиографический список	57
Приложение А Оценка угроз со стороны товаро-заменителей	61
Приложение Б Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции	62
Приложение В Оценка входа на рынок новых игроков	63
Приложение Г Оценка рыночной власти покупателей на рынке	64
Приложение Д Оценка угрозы со стороны поставщиков	65
Приложение Е Анкета	66

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире сфера общественного питания является самой популярной. Поэтому конкуренция на данном рынке очень высока, не многие предприятия выдерживают такой натиск и закрываются уже в первые годы работы. На рынке с таким уровнем конкуренции, нужно всегда быть начеку, совершенствоваться, подстраиваться под желания потребителей, проводить постоянный мониторинг конкурентной среды. Для успешного существования предприятию необходимо быть «лучшим» в своем сегменте или по крайней мере «на уровне». Понятие «лучший» включает в себя множество составляющих, реализация и соблюдения которых для большинства предприятий общественного питания сопряжена с определенными трудностями.

Для успешного функционирования на рынке необходимо создать и реализовать долгосрочную конкурентную политику, которая должна создаваться при согласовании интересов субъекта рынка с социальными интересами, смещении акцентов с изучения товарных рынков, к созданию постоянно функционирующего, релевантного механизма их регулирования.

Конкуренция является одним из важнейших способов повышения эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее звеньев. Конкуренцию определяют, как цивилизованную форму борьбы за выживание, это сильнейший способ непрерывного стимулирования работников и трудовых коллективов.¹

Для участников рыночных отношений, а в первую очередь для товаропроизводителей, конкуренция носит объективно-принудительный характер. Она заставляет их систематически применять новые технологии, повышать производительность труда, снижать или сдерживать цены на производимые продукты. В ходе такого рода взаимодействий, между товаропроизводителями и возникали конфликтные отношения и противоречия.

¹Ильина, В. Н. Конкуренция [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Н. Ильина. — Электрон.текстовые данные. — Саратов :Ай Пи Эр Медиа, 2008. С. 4

Актуальность выбранной темы заключается в том, что конечная цель любого предприятия – это занять лидерские позиции в своем сегменте. Выполнение данной цели должно являться результатом постоянных и грамотных действий предприятия. Достижение этого результата зависит и от того насколько предприятие конкурентоспособно, т.е. насколько оно лучше в сравнении с другими предприятиями и товарами – заменителями.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка конкурентоспособности предприятия и разработка путей ее повышения.

Для выполнения поставленной цели, выделены следующие задачи:

- изучить понятие конкуренции и конкурентоспособности;
- изучить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- рассмотреть методы оценки конкурентной среды;
- изучить организационно – экономическую характеристику кафе «Время чая»;
- провести анализ внешней среды;
- оценить уровень конкурентоспособности кафе «Время чая»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности кафе «Время чая»

Объектом исследования является кафе «Время чая», предметом – рынок общественного питания г. Благовещенска.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности

В рыночной системе возникает свобода экономического выбора, в такой системе каждый может производить и продавать свой товар. В результате возникает экономическое соревнование, которое называется конкуренцией.

Конкуренция одна из тех экономических категорий, которые в своей сути не имеют точного толкования. По ходу развития и становления экономической мысли понятие «конкуренция» вбирало в свое содержание все больше аспектов.

Конкуренция – это борьба между товаропроизводителями, между поставщиками товаров (продавцами) за первенство на рынке.

Конкуренция является одним из важнейших способов повышения эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее звеньев. Конкуренцию определяют, как цивилизованную форму борьбы за выживание, это сильнейший способ непрерывного стимулирования работников и трудовых коллективов.²

Для участников рыночных отношений, а в первую очередь для товаропроизводителей, конкуренция носит объективно-принудительный характер. Она заставляет их систематически применять новые технологии, повышать производительность труда, снижать или сдерживать цены на производимые продукты. В ходе такого рода взаимодействий, между товаропроизводителями и возникали конфликтные отношения и противоречия.

Взаимодействие субъектов можно разделить на четыре группы:

- содействие – в форме коалиции, содружества, симбиоза;

²Ильина, В. Н. Конкуренция [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Н. Ильина. — Электрон.текстовые данные. — Саратов :Ай Пи Эр Медиа, 2008. С. 4

- противодействие – может приобретать формы нестрого конфликта, строго конфликта и антагонизма;

- нейтралитет – наименее устойчивая форма взаимодействия, превращающаяся в содействие или противодействие;

- единство – выступает самой устойчивой формой взаимодействия.³

В экономической литературе еще не существует единого определения конкурентоспособности, которое могло бы всесторонне отразить ее сущность как экономической категории. Не разработано универсальных методик, применимых к оценке конкурентоспособности различных экономических объектов и субъектов.

Опираясь на экономическое содержание понятия «конкуренция», многие авторы раскрывают понятие «конкурентоспособность», акцентируя внимание на различных ее аспектах.

На сегодняшний день даны различные определения конкурентоспособности (Таблица 1):

Таблица 1 – Примеры определения термина «конкурентоспособность»

Автор	Определение
1	2
М. Портер	Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
М. Гельвановский	Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования
П. Завьялов	Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах, успешно про-

³Девяткин, Е. А. Теория и практика конкуренции [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. А. Девяткин. — Электрон.текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2008. С. 9-10

1	2
	тивостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке
В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева	Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг
Н. С. Яшин	Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социально-экономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. Главный критерий эффективности деятельности организации
Р. А. Фатхутдинов	Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке

Различия в трактовках категории «конкурентоспособность» обусловлены особенностями ее экономической сущности. Прежде всего, следует отметить многоуровневый характер конкурентоспособности.

В современной экономике термин «конкурентоспособность» используется применительно к категориям разного уровня: конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли, региона и, наконец, конкурентоспособность страны.

Все многообразие конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики, можно с определенной долей условности подразделить на три уровня:

- микроуровень (конкретные виды продукции, производства, предприятия) – характеристики, отражающие собственно качество и цены продукции;
- мезоуровень (отрасли, объединения предприятий и фирм) – характеристики, обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей;
- макроуровень (народнохозяйственные комплексы, страны, объединения стран) – характеристики, отражающие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат.

Конкурентоспособность носит относительный характер и выявляется в результате сопоставления анализируемого объекта (субъекта) с конкурирующими с ним объектами (субъектами). Сопоставление должно удовлетворять требованиям полноты и конкретности. Исключения составляют редкие случаи «абсолютного» характера конкурентоспособности. Например, товар, обладающий уникальными свойствами, не имеющий товаров-заменителей; предприятие-монополист.

Конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как конкретность проявления, т. е. привязанность ее к конкретным условиям и прежде всего к конкретному рынку и определенному периоду времени.

Конкурентоспособности присущ динамический характер, она изменяется с течением времени, и зависит это, например, от жизненного цикла субъекта(объекта) конкурентоспособности, изменений во внешней и внутренней среде, а также и других обстоятельств.

К числу важнейших особенностей конкурентоспособности следует отнести возможность оказывать на нее влияние, т. е. управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития.

Кроме того, конкурентоспособности присуще свойство противоречивости, что обуславливает необходимость сочетания интересов потребителя и товаропроизводителя.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Для того чтобы понять процесс конкуренции необходимо изучить факторы которые влияют на конкурентоспособность фирмы. Любое предприятие осуществляет свою деятельность, постоянно взаимодействуя с внутренней и внешней средой. Внутренняя среда формирует потенциал субъекта хозяйствования, а внешняя предопределяет угрозы и возможности внешнего окружения.

Внутренней средой предприятия принято называть хозяйственный организм фирмы, который включает в себя механизм управления, направленный на повышение эффективности научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда включает в себя те возможности, благодаря которым организация может успешно функционировать на рынке. Она имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор основных процессов и элементов, состояние которых определяет потенциал и возможности организации.⁴

Кадровый срез включает в себя:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- найм персонала;
- обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда;
- мотивация и стимулирование труда;
- создание атмосферы и поддержка отношений в коллективе.

Организационный срез:

- коммуникационные процессы;
- организационное построение предприятия или фирмы;
- нормы, правила и процедуры производственного процесса;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

⁴ Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли. – М.:КноРус, 2016. С. 56

К производственному срезу относят:

- изготовление продукции, снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического оборудования;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез охватывает те процессы, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукции и ценообразования;
- стратегия продвижения продукции на рынке;
- выбор рынков сбыта и системы распродажи.

Финансовый срез охватывает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств:

- поддержка ликвидности, обеспечения прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Вся внутренняя среда пронизана элементами организационной культуры, которая наряду со всеми вышеперечисленными срезами должна тщательно изучаться в процессе анализа внутренней среды.

От организационной культуры зависит, как покажет себя фирма на рынке. Сильной организацией, успешно существующей на рынке или наоборот слабой, т.к. организационная культура не дает фирме развиваться, даже если имеется высокий технико-технологический и финансовый потенциал.

Для успешного построения стратегического управления особенно важно изучать организационную культуру организации, т.к. она не только показывает взаимоотношения людей в фирме, но и оказывает значительное влияние на взаимодействие фирмы с внешней средой, как относится к клиентам и какими методами пользуется в конкурентной борьбе. Сложность изучения организационной культуры заключается в том, что она не имеет явно выраженного проявления.

Внешней средой организации называют условия и факторы, которые возникают в окружающей среде, независимо от действий какой-либо фирмы, но, при этом они оказывают влияние на функционирование организации.

При анализе внешней среды контролируются внешние факторы, которые влияют на деятельность организации, а также определяются возможности и угрозы для предприятия. Такой анализ позволяет фирме спрогнозировать возможности, которые могут возникнуть на рынке, а также разработать системы раннего предупреждения на случай непредвиденных обстоятельств, он может дать им время на формирование стратегии, которая даст возможность уменьшить угрозы и получить дополнительные возможности.

Выделяют семь основных факторов, влияющих на организацию из внешней среды:

- экономические;
- политические;
- рыночные;
- технологические;
- международные;
- факторы конкуренции;
- социальные.

Экономические факторы в значительной степени влияют на доходы и покупательскую способность населения объемы и номенклатуру выпуска и реализации продукции (работ, услуг). Этими факторами являются: состояние экономического развития страны и отдельных регионов, темпы роста производства предметов народного потребления, уровень инфляции и налогов, ключевые ставки Центрального банка России, тарифы естественных монополий и др.

Политическая стабильность играет позитивную роль в развитии предприятий, создает у них уверенность в правовой защите инвестиций, в поддержке предпринимательства, в поступательном движении страны и отдельных регионов.

Наоборот, политическая неустойчивость, кризисные явления в экономике влекут за собой снижение платежеспособности людей, значительное сокращение потребления материальных благ, повышение рискованности

предпринимательского дела со всеми вытекающими экономическими последствиями.

Рыночные факторы — это развитие потребительского рынка и предпринимательства, доля товарного и нетоварного потребления, конкурентная среда, деловые отношения с поставщиками и покупателями, банковская система, рыночная инфраструктура и проч.

Все участники рынка тесно связаны между собой и влияют друг от друга. Так, от ритмичной поставки средств производства, сырьевых ресурсов, их качества зависят результативность многих смежных организаций, выполнение ими своих обязательств перед партнерами по бизнесу.

К технологическим факторам относятся: научно-технический и инновационный потенциал страны, разработка новых видов машин, оборудования, компьютерных технологий и т.п. Они способствуют внедрению прогрессивной технологии выпуска продукции и организации производственных процессов, новых способов ведения бухгалтерского учета, расчетно-кассовых операций, а следовательно, оказывают значительное влияние на издержки производства и обращения многих предприятий.

Международные факторы влияют на развитие внешнеэкономических связей, уровень конкуренции со стороны зарубежных компаний, объемы экспортно-импортных операций, структуры и цены товарного предложения и т.д.

Фактор конкуренции важен для изучения, т.к. фирма борется со своими конкурентами за ресурсы, которая она получает из внешней среды, чтобы обеспечить свое успешное существование на рынке, это занимает не маловажную роль при разработке стратегии конкурентной борьбы.

К социальным факторам относятся: демографические региональные сдвиги, развитие жилищного строительства, миграционные процессы, состав и покупательная способность населения и др. Они формируют размещение, выбор типов, масштабы предприятий, номенклатуру потребительского спроса.

1.3 Методы оценки конкурентной среды

Методы оценки конкурентной среды делятся на две группы:

- параметрические методы;
- рейтинговые оценки.

Параметрический анализ представляет собой определение необходимой и достаточной совокупности показателей, которые характеризуют все изучаемые свойства системы и формирование зависимостей, характеризующих суммарный эффект от применения системы или ее элементов.

Данный метод, является одним из наиболее объективных методов.

Основой параметрического метода, является количественное и качественное выражение исследуемых свойств объекта и установление взаимосвязей между параметрами. Это дает возможность на базе фактических данных определить форму зависимостей взаимосвязанных параметров и их количественное выражение. Такие зависимости параметров бывают функциональными (проявляются определенно и в каждом конкретном случае – наблюдении) или корреляционными (определяются на основе корреляционного метода).

Каждый субъект рынка отличается от других тем, что обладает рядом специфических свойств.

Свойство объекта рынка – объективная особенность, которая проявляется при функционировании объекта.

Любое свойство объекта рынка, можно характеризовать численно, графически, словесно, в виде таблиц, функций, т.е. с помощью признаков объекта.

Параметры (показатели) – количественные свойства объекта исследования.

Показатель – совокупность характеристик свойств объекта или процесса. Является методологическим инструментом, который обеспечивает

возможность проверки теоретических положений с помощью эмпирических данных.

Виды показателей:

- качественные показатели, фиксирующие наличие или отсутствие какого-либо свойства;
- количественные показатели, фиксирующие меру выраженности, развития определенного свойства.

Этапы параметрического анализа:

- определение объекта анализа;
- выделение показателей исходного и общесистемного уровней;
- разработка методов и средств для определения показателей;
- разработка методов оценки показателей;
- планирование анализа объекта исследования;
- предварительная оценка состояния объекта;
- измерение и оценка показателей всех уровней исследования объекта;
- оформление результатов анализа.

К параметрическим методам оценки относится SWOT – анализ.

SWOT-анализ конкурентной среды подразумевает определение сильных и слабых сторон предприятия, возможностей, рисков и выстраивание взаимосвязей между ними. SWOT – это аббревиатура, которая состоит из определений: Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Цель SWOT-анализа конкурентной среды – определение основополагающих факторов, которые следует принимать в расчет, когда прорабатывается стратегия. SWOT-анализ конкурентной среды имеет 6 первостепенных направленностей: продукт, процессы, покупатели, дистрибуция, финансы и администрирование. Полученные при анализе данные непосредственно влияют на стратегические решения.

SWOT-анализ конкурентной среды дает ответы на вопросы:

- используются ли предприятием его внутренние сильные стороны или

отличительные преимущества в стратегии? Какие из потенциально сильных сторон компании могут стать отличительными преимуществами при условии, что таких нет?

- можно ли считать слабости компании ее уязвимыми местами? Или они не дают шансов использовать определенные возможности?

- какие выгодные возможности могут предоставить компании реальные шансы на успех при их использовании?

- какие угрозы должны беспокоить компанию больше, чем все остальные?

При проведении SWOT – анализа, сначала составляют конкретный список сильных и слабых сторон, а так же угроз и возможностей исследуемой фирмы (Таблица 2).

Таблица 2 – Пример SWOT – анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
1 Удобное местоположение. 2 Наличие постоянного и надежного покупателя. 3 Широкое распространение продукции. 4 Использование новых технологий. 5 Новые технологии упаковки продукции. 6 Широкое географическое распространение филиалов. 7 Высокое качество сырья и оборудования. 8 Финансово устойчивое положение. 9 Высокий уровень кредитоспособности. 10 Высокий уровень конкурентоспособности. 11 Точные сроки выполнения договорных обязательств.	1 Сезонность производства. 2 Нет ясных стратегических направлений. 3 Отсутствие рекламы своей продукции. 4 Применение единой формы платежа. 5 Не решена проблема переработки побочной продукции. 6 Отсутствие системы скидок. 7 Отсутствие информационной системы управления маркетингом. 8 Большое количество кредитов и займов.

1	2
Возможности	Угрозы
1 Постоянная потребность в данной продукции. 2 Выход на новые рынки или сегменты рынка. 3 Расширение производственной линии. 4 Вертикальная интеграция. 5 Благополучное развитие рынка сбыта продукции. 6 Поддержка со стороны государства. 7 Ускорение роста рынка.	1 Возможность появления новых конкурентов. 2 Рост продаж замещающего продукта. 3 Замедление роста рынка. 4 Неблагоприятная политика правительства. 5 Возрастающее конкурентное давление. 6 регрессия и затухание делового цикла. 7 Изменение потребностей и вкуса покупателей.

После этого, формируем матрицу стратегических мероприятий.
(Таблица 3).

Таблица 3 - Матрица SWOT-анализа

	Возможности 1,2,3,...	Угрозы 1,2,3,...
Сильные стороны 1,2,3,...	СИВ	СИУ
Слабые стороны 1,2,3,...	СЛВ	СЛУ

В данной матрице:

- СИВ – это мероприятия, нужные для использования сильных стороны, с целью увеличения потенциала фирмы;
- СЛВ – мероприятия, нужные, чтобы преодолеть слабые стороны и максимально использовать имеющиеся возможности;
- СИУ – мероприятия, которые используют сильные стороны компании, чтобы уменьшить количество рисков и угроз;
- СЛУ – мероприятия, которые уменьшают воздействие слабых сторон, чтобы уменьшить количество рисков и угроз.

Так же для анализа конкурентной среды осуществляют с помощью модели 5 сил Портера (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель 5 сил Портера

Методика известного американского экономиста М. Портера используется для структурного анализа конкурентного окружения. Портер выделяет 5 сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли:

Соперничество в сегменте (отраслевые конкуренты). Сегмент рынка в контексте конкурентной среды будет восприниматься как непривлекательный, если:

- на рынке большое количество сильных конкурентов;
- уровень продаж на рынке стабилен или снижается;
- для роста уровня доходов нужно инвестировать (в крупных масштабах) и постоянные издержки довольно высоки;
- барьеры на выходе очень высоки, допустим, есть обязательства перед поставщиками и потребителями.

На таком рынке всегда будут происходить конкурентные (информационные и ценовые) войны, нужно будет создавать новые продукты, а это, в свою очередь, приводит к внезапному повышению расходов на борьбу.

Анализ конкурентной борьбы помогает фирме вычислить количество конкурентов на рынке (много их или рынок монополизированный), определить наиболее серьезных из них и сформировать конкурентные стратегии для взаимодействия с ними, с учетом данных анализа конкурентной среды.

Рыночная власть поставщиков. То, насколько сильно влияет на положение дел на рынке конкретный поставщик, зависит от многих условий: есть ли на рынке другие поставщики или товары-субституты. На монополизированном рынке поставщик имеет безнаказанную возможность завышать цены, что будет уменьшать гибкость и провоцировать появление продуктовых предложений низкого качества. Низкая рыночная власть поставщиков – когда на рынке довольно много поставляющих фирм и продуктов-заменителей. Сегмент рынка не будет хорошо развиваться, когда именно поставщики фирм увеличивают цены или уменьшают объемы поставок. Противостоять этому можно с помощью выстраивания взаимовыгодных контактов с поставщиками и применения других источников снабжения.

Рыночная власть покупателей. Сегмент рынка теряет привлекательность, когда у покупателей большая или увеличивающаяся власть, дающая им возможность продуктивно отстаивать свои интересы. Чаще всего в отрасли с крупными объемами стандартной продукции, которую можно купить и через другие источники, будет отмечаться высокая рыночная власть покупателей. Она будет увеличиваться тогда, когда число покупателей не такое большое или они организованны; когда восприимчивость покупателей к ценам высока, если уровень качества привозимой продукции не особо влияет на качество продукции покупателей (компаний). Стратегия работы продавцов может строиться на работе с постоянными клиентами или с теми, кто имеет низкий потенциал влияния. Фирма может тоже предложить продукты и услуги, которые будут особо значимы для покупателей.

Риск возникновения товаров или услуг-заменителей. Отрасль непривлекательна, когда она заполнена товарами-заменителями или риск их появления в сегменте рынка выше среднего. Большое количество товаров-заменителей в отрасли обычно влечет за собой потерю контроля над ценой фирмами-конкурентами, ограничивается возможность роста и получения прибыли в долгосрочной перспективе. Новые технологии или рост конкуренции в соперничающих отраслях ставят перед фирмами проблему избытка производственных мощностей: обновление аудионосителей способствовало почти полному вытеснению виниловых пластинок.

Угроза появления новых конкурентов. Доход и доля рынка имеющихся конкурентов ограничиваются с приходом новых участников рынка, оттягивающих на себя рыночную емкость. Воздействие вновь прибывших соперников определяется, в том числе и входными барьерами. Типичные барьеры – это наличие конкурентов с известными торговыми марками (поскольку понадобятся немалые траты на продвижение товара), эффект масштаба, контроль над распределением и высокие капиталовложения. Рынки с высокими барьерами пропускают небольшое количество новых соперников.

Поэтому рынок (или сегмент) с высокими входными барьерами и отсутствием помех на выходе наиболее привлекателен. То есть войти в отрасль может лишь ограниченное число компаний, а фирмы, столкнувшиеся с проблемами, имеют возможность выйти и переквалифицироваться на иную деятельность. Высокие входные и выходные барьеры говорят не только о прибыльном потенциале сегмента, но и о значительной степени риска: даже когда показатели деятельности компаний падают, им нельзя уходить с рынка, нужно бороться дальше.

Низкие же барьеры говорят о том, что фирма может, особо не вкладываясь финансово, как войти, так и выйти из сегмента: их прибыль останется постоянной, но низкой.

Менее продуктивный случай: входные барьеры низкие, выходные – высокие. В этом случае отрасль будет отличаться излишком производственных мощностей и низкими доходами всех участников.

Так же Портер выделил условия, доминирование которых ведет к ожесточению конкуренции:

- в отрасли конкурирует много фирм или конкурирующие фирмы примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают;

- данная отрасль развивается медленно;

- у фирм высокие постоянные издержки;

- фирмы несут большие расходы на хранение продукции;

- фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт;

- производственные мощности приходится наращивать резкими скачками;

- у конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные люди и т. д.;

- ставки в конкурентной борьбе высоки;

- серьезные препятствия к уходу из отрасли.

Следующим методом оценки конкурентной среды является метод рейтинговой оценки.

Этапы реализации метода сравнительной рейтинговой оценки:

- сбор и анализ исходной информации за оцениваемый период времени;

- обоснование системы показателей, используемых для рейтинговой оценки и их классификация;

- расчет итоговых показателей рейтинговой оценки;

- ранжирование предприятий по рейтингу.

При построении итоговой рейтинговой оценки используются данные рентабельности продукции предприятия, его рыночном потенциале,

эффективности использования ресурсов и т.д. Учитываются все важнейшие показатели финансово – хозяйственной деятельности предприятия.

В систему исходных показателей для рейтинговой оценки включают такие группы показателей оценки как: ликвидность; финансовая устойчивость; деловая активность и рентабельность.

В основе итогового показателя рейтинговой оценки - сравнение предприятий по каждому показателю финансового состояния с условным эталонным предприятием, имеющим наилучшие результаты по всем сравниваемым предприятиям. Таким образом, базой отчета для получения рейтинговой оценки состояния дел предприятия являются не субъективные предположения экспертов, а сложившиеся в реальной рыночной конкуренции наиболее высокие результаты из всей совокупности сравниваемых объектов. Эталоном сравнения выступает как бы самый удачливый конкурент, у которого все показатели принимают оптимальные значения.

Основными источниками информации для исследования конкурентной среды регионального отраслевого рынка являются данные государственной статистики о количестве хозяйствующих субъектов на соответствующем товарном рынке, об объемах производства продукции (услуг) в натуральном и стоимостном выражении, о ценах на продукцию.

Исходным в процессе анализа рыночной структуры является показатель рыночной концентрации (Формула (1)):

$$CR_4 = \frac{OP + OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP} ; \quad (1)$$

где OP - общий объем реализации продукции заданного ассортимента, тыс. руб.

OP_1 - объем реализации 1-го предприятия, тыс. руб.

Иначе говоря, CR_4 представляет собой общую долю четырех первых предприятий рынка, реализующих максимальные объемы продукции на рассматриваемом рынке.

Простейшая оценка концентрации производится на основе одно-порогового 50 % критерия CR-4. При его превышении рынок характеризуется как концентрированный, а при меньшем уровне - как неконцентрированный. Однако, в последнее время широкое распространение получила трехпороговая оценочная шкала Бейна. В соответствии с ней выделяют 4 типа рынка на основе определенных значений коэффициента концентрации:

- высококонцентрированной олигополии (CR-4 больше 65 %, CR-8 больше 85 %).
- умеренно-концентрированной олигополии (50 % CR-4 65 %, 70 % CR-8 85 %).
- низко концентрированной олигополии при 35 % CR-4 50 % и 45 % CR-8 70 %
- неконцентрированный рынок CR-4 меньше 35 %, CR-8 меньше 45 %.

2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ КАФЕ «ВРЕМЯ ЧАЯ»

2.1 Организационно – экономическая характеристика кафе «Время чая»

«Время чая» - кафе-кондитерская европейской кухни, было открыто в 2009 г. Является одной из сети кофеен компании ООО «Вкус». Юридический адрес компании: 675000, г. Благовещенск, ул. Шевченко, д. 17. Учредителем организации с 2017 г. является Кондратов Юрий Алексеевич, управляющим предприятия является Пантюхина Ольга Алексеевна. Уставный капитал предприятия составляет 10 000 рублей.

Кафе занимается следующими видами деятельности: кафе-кондитерские и кофейни, доставка готовых блюд, кейтеринг, кондитерские изделия.

Кафе находится по адресу ул. Кантемирова, 1 (2-ой микрорайон), рядом с автобусными остановками, напротив расположена школа №13, а так же ГСТК. Около кафе имеется небольшая парковка. Режим работы кафе с 09.00-23.00.

Кафе находится в жилом пятиэтажном доме на 1 этаже, а так же занимает цокольный этаж под административные помещения и склад. В кафе 1 зал, общей вместимостью 25 мест. По периметру у стен расположены столы с мягкими диванами, а в центре зала размещаются столы меньших размеров с деревянными стульями. В зале так же имеется книжный шкаф, в котором можно взять книгу для приятного времяпрепровождения и различные раскраски с карандашами для детей.

На фасаде здания установлена неоновая вывеска с названием кафе.

На предприятии линейная организационная структура управления. Все решения принимаются управляющим, который получает всю необходимую информацию от менеджера кафе напрямую. Данная организационная структура направлена на выполнение циклических задач, которые не требуют опе-

ративного принятия решений. Так как коллектив кафе маленький, все структурные элементы прозрачны и легко взаимодействуют друг с другом, там не возникает таких проблем как: долгое принятие решений, несогласие с решением руководства и т.д.

На предприятии отсутствует отдел маркетинга, функции данного отдела полностью выполняет управляющий компании.

У организации есть сайт, на котором можно ознакомиться с меню кафе, имеются фотографии всех блюд, залов кафе, описаны все услуги предоставляемые предприятием. Визитные карточки, униформа обслуживающего персонала, расшитая с логотипом кафе, уютная атмосфера зала с мелодичной музыкой, выпуск высококачественной продукции выступают в качестве средств внутренней рекламы.

В кафе «Время чая» проводятся акции, во время которых определенное блюдо или напиток предлагается по сниженной цене. Потребитель очень восприимчив к продаже со скидкой, его привлекают временно сниженная цена. Так, в данном кафе после 21:00, предоставляется скидка 20 % на выпечку.

Для тех, кто совершает покупку в данном кафе через интернет, действуют акция при которой, если сумма заказа превышает 1000 рублей, то доставка бесплатно.

В данном кафе применяют практически все стратегии установления цен на рынке, что позволяет персоналу кафе принимать посетителей разных классов. Средний чек составляет 500 рублей.

Основное меню составляют: каши, запеканки, омлеты, тосты, холодные закуски и салаты, супы, паста, пицца и ризотто, горячие блюда, гарниры, блинчики и сырники. В кафе принимаются заказы на выполнение тортов, а так же куличей на пасху.

Результаты хозяйственной деятельности ООО «Вкус» представлены в Таблице 4:

Таблица 4 – Анализ основных экономических показателей ООО «Вкус» за 2015 - 2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации, тыс. руб.	11675	25771	27100	120	5,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	9 625	22 974	25100	138,7	9,2
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	855	1048	840	22,5	-19,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	475	456	610	-4	33,7
Величина запасов, тыс. руб.	54	49	87	-9,2	77,5
Величина активов, тыс. руб.	848	54463	53329	6322,5	-2,08
Среднесписочная численность персонала, чел.	10	10	12	0	20
Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,82	0,89	0,92	8,5	3,3
Рентабельность продаж, %	7,3	4,06	3,09	-44,4	-23,9
Товарооборот на одного работника, тыс. руб. / чел.	1167,5	2577,1	2258,3	120,7	-12,3

В результате анализа ключевых финансовых показателей организации установили следующее. Выручка от продаж и себестоимость в 2016 году резко увеличились, так же возросла прибыль от продаж на 22,5 %, но к 2017 г. она снизилась на 19,8 %. Рентабельность от продаж в 2017 году, по сравнению с 2015 г., уменьшилась на 55,6 %. Что говорит о том, что предприятие работает себе в убыток. Товарооборот в расчете на одного работника в 2017 году по сравнению с 2015 годом вырос на 93,4 %, что свидетельствует об улучшении эффективности сбыта.

2.2 Оценка внешней среды кафе «Время чая»

Сфера общественного питания занимает одно из ведущих и развивающихся направлений экономической деятельности, которая отражает процес-

сы в быстро меняющихся экономических и хозяйственных условиях.

Общие тенденции в экономике страны отражаются на сфере общественного питания в виде снижения числа посетителей, повышения затрат предприятий. Эти обстоятельства требуют от предпринимателей, занятых в сфере оказания услуг общественного питания, постоянно находиться в поисках новых форматов, новых дополнительных услуг, обновления ассортимента предлагаемой продукции и блюд. В течение 2018 года рынок предприятий общественного питания г. Благовещенска претерпевал изменения, в которых отразилась и общая тенденция, происходящая в сфере общепита - это переход на более экономичный формат заведений с доступной и понятной ценовой концепцией.

Как видно из Таблицы 5 после 2014 года в г. Благовещенске наблюдается спад показателей объема рынка, что явилось следствием кризиса в стране. При этом в 2017 году, показатели возросли и приблизились к показателям 2014 года.

Таблица 5 – Объем рынка общественного питания в г. Благовещенске 2014 - 2017 гг.

Показатель	Год			
	2014	2015	2016	2017
Оборот общественного питания, млн. руб.	3406,4	2988,6	2815,6	3092,9
Оборот общественного питания на душу населения, тыс. рублей	15,0	13,0	12,3	13,4

За 2018 год общее количество предприятий общественного питания сократилось на 2 единицы и по состоянию на 01.01.2019 года составило 514 объектов. Вместе с тем, количество общедоступных предприятий общепита составило 410 объектов с общим числом посадочных мест 17322, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 3 предприятия и 97 посадочных мест соответственно.

Так же за 2018 год отмечается незначительный рост количества посадочных мест в общедоступной сети предприятий общественного питания. За истекший период темп роста составил 100,6 %, фактическое количество посадочных мест увеличилось на 97 единиц, а количество мест из расчета на 1 тысячу населения осталось на уровне предыдущего года - 75 посадочных мест.

Положения Закона Амурской области № 403 от 25.09.2014 «О некоторых вопросах регулирования розничной продажи алкогольной продукции на территории Амурской области» продолжает оказывать влияние на сдерживание роста псевдо предприятий общепита, в которых, при отсутствии продукции собственного производства, предлагается потребителю пиво на розлив и алкогольная продукция.

При этом наметившаяся в предыдущие годы тенденция по сокращению «лже» закусочных и баров в общем объеме общедоступной сети города в 2018 году также получила свое продолжение. Количество «лже» закусочных и баров за истекший год сократилось на 3 объекта, составив к концу 2018 года -115 единиц.

Общедоступная сеть города в 2018 году представлена следующей структурой предприятий общественного питания по типу (Таблица 6):

Таблица 6 – Структура предприятий по типу

Тип предприятия	Количество предприятий, ед.				
	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
Ресторан	20	21	19	20	20
Кафе	132	130	134	133	131
Кофейня	13	12	13	18	26
Бар	83	120	120	110	108
Закусочная	73	89	94	75	71
Столовая	29	32	35	34	35
Буфет	18	16	14	14	14
Кафетерий	2	2	1	1	2
Магазин кулинария	3	2	3	2	3
Итого	373	424	433	407	410

За 2018 год структура предприятий общепита по типу претерпела некоторые изменения. Произошло сокращение среди баров и закусочных на 2 и 4 единицы соответственно, в основном за счет закрытия «лже» закусочных и баров, на 2 единицы уменьшилось количество кафе. Вместе с тем, количество ресторанов осталось на прежнем уровне - 20 объектов. В 2018 году, как и в 2017, по-прежнему, наибольший рост составил среди кофеен, их количество увеличилось на 8 единиц и достигло 26 объектов. Рост данного типа предприятий за последние нескольких лет показывает смещение потребительского спроса от среднего уровня к более бюджетному.

Несмотря на сложности, сеть общедоступных предприятий общественного питания города обновлялась и изменялась, предприниматели находились в поиске новых, интересных для потребителя форматов заведений общепита.

В 2018 году начали деятельность 62 предприятия общепита, а закрылись по разным причинам и обстоятельствам 59 предприятий.

Продолжила свое развитие и одна из особенностей ресторанного бизнеса – это формат мест комплексного семейного отдыха, где у взрослых есть возможность пообедать, а для детей оборудованы безопасные игровые площадки.

Учитывая, что франчайзинг, как стратегия развития на рынке общественного питания получил широкое распространение, городские рестораторы продолжают использовать данную модель ведения бизнеса, как показавшую устойчивость в различных экономических ситуациях. Франшиза, являясь проверенным и устойчивым бизнесом в едином формате, как тренд внедряется в городской общепит.

Кроме того, увеличилось число предприятий, в которых отсутствует изготовление собственной продукции, но имеются посадочные места и гостям предлагаются: кофе, сваренный из многообразных сортов зерен, различные кофейные напитки, чай и мучные кондитерские изделия сторонних изготовителей.

Как отмечают специалисты управления потребительского рынка, благовещенцы стали реже посещать заведения общепита, отдавая предпочтение сервису доставки еды.⁵ Большинство предприятий города, ориентируясь на потребности горожан, готовы принять заказ и организовать доставку в удобное для клиента время.

Для структурного анализа конкурентного положения кафе «Время чая» используется модель 5 сил М. Портера (Таблица 7).

Таблица 7 – Результаты анализа по пяти силам Портера

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
1	2	3	4
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	У кофеен в городе ассортимент почти не отличается	Необходимо поддерживать и улучшать качество блюд, чтобы потребитель не ушел к конкурентам
Угроза внутр-риотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании характеризуется жесткой борьбой за посетителей, поэтому повышение цены можно обусловить только в рамках покрытия роста затрат.	Необходимо следить за уровнем цен конкурентов. Повышать привлекательность своих предложений.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	В настоящее время рынок общественного питания заполнен. Количество закрытых заведений практически равно количеству открытых.	Необходимо постоянно следить за появлением новых заведений и предлагать потребителю новые предложения (акции, бонусы, проведение мероприятий) для удержания его интереса

⁵Официальный сайт администрации г. Благовещенска - Режим доступа: <http://благовещенск.рф/component/search/#> - 10.06.2019

1	2	3	4
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами, существуют постоянные посетители.	Сформировать программы лояльности для привлечения новых клиентов и удержания старых.
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	У предприятия налажены связи с достаточным количеством поставщиков, чтобы можно было выбирать между ними. Выбор производится по цене товара и наличие его в достаточном объеме у поставщика.	Проведение переговоров о снижении цены.

На основании проведенного анализа можно сказать, что наиболее сильными угрозами для предприятия являются угроза со стороны товаров-заменителей и угроза внутриотраслевой конкуренции. Из этого следует, что предприятию необходимо постоянно поддерживать и улучшать качество блюд, чтобы потребитель не ушел к конкурентам, следить за уровнем их цен, а также повышать привлекательность своих предложений.

При исследовании конкурентоспособности предприятия необходимо определить целевую аудиторию данного предприятия. Целью анализа покупателей является определение профиля основных потребителей товаров или услуг, предлагаемых предприятием. Данный анализ позволит определить проблемы предприятия, его основных конкурентов и т.д.

Для проведения исследования была составлена специальная анкета – опросник (приложение Е). Опрос осуществлялся в течение трех дней в мае 2019 г. Было опрошено 50 человек. Это клиенты посетившие кафе «Время чая».

После проведения опроса и анализа результатов, можно разработать необходимые мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия, а так же сформировать рекомендации для улучшения работы кафе.

В результате опроса было выявлено, что основными посетителями являются мужчины в возрасте от 30 до 39 лет, с высоким уровнем дохода. Они заезжали в кафе позавтракать и на обед.

Для начала необходимо дать характеристику респондентов по возрасту и половому признаку, результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Половозрастная структура респондентов

Возраст	Мужчины	Доля мужчин по возрасту, в %	Женщины	Доля женщин по возрасту, в %	Итого, чел.	Доля мужчин и женщин в общей численности опрошенных, в %
1	2	3	4	5	6	7
20-29	10	35,7	14	63,6	24	48
30-39	12	42,8	6	27,2	18	36
40-49	6	21,4	2	9	8	16
Итого	28	100	22	100	50	100

Проанализировав таблицу 8 можно сказать, что большинство респондентов, это люди в возрасте от 20 до 39 лет, а так же, что 56 % посетителей мужчины.

Следующим вопросом был «Насколько часто вы посещаете кафе «Время чая»».

Таблица 9 – Частота посещений кафе, респондентами

Частота посещений	Число респондентов	Удельный вес, в %
1	2	3
Часто (1 и более раз в неделю)	25	50
Иногда (1 раз в месяц)	17	34
Редко (1-2 раза в квартал)	7	14
Очень редко (несколько раз в год)	-	-
Впервые посетил кафе	1	2
Итого	50	100

Судя по данным таблицы 9, можно сказать, что 50 % опрошенных посещают данное кафе 1 и более раз в неделю, 1 раз в месяц приходят 34 % опрошенных, 14 % приходят 1-2 раза в квартал и 2 % опрошенных впервые посетили кафе.

Далее в анкете поставлен вопрос для определения главных конкурентов кафе «Время чая». Это вопрос с открытым вариантом ответа, где предлагалось указать кафе, которые они посещают чаще всего.

В сумме все ответы составили 100 %. Результаты оформили графически (рисунок 2).

Анализируя полученные данные можно сказать, что наибольшей популярностью пользуется кафе «Кофейня № 1» - 29 %, далее представлено кафе «Переулок Чай-КОФский» - 27 % и на третьем месте находится исследуемое кафе «Время чая» - 23 %. После респонденты отметили такие кофейни как «Central-VIP» и «Bocado» с 15 и 6 % соответственно. Это означает, что рассматриваемое кафе, если и не является самым популярным, то удерживает устойчивые позиции на рынке.

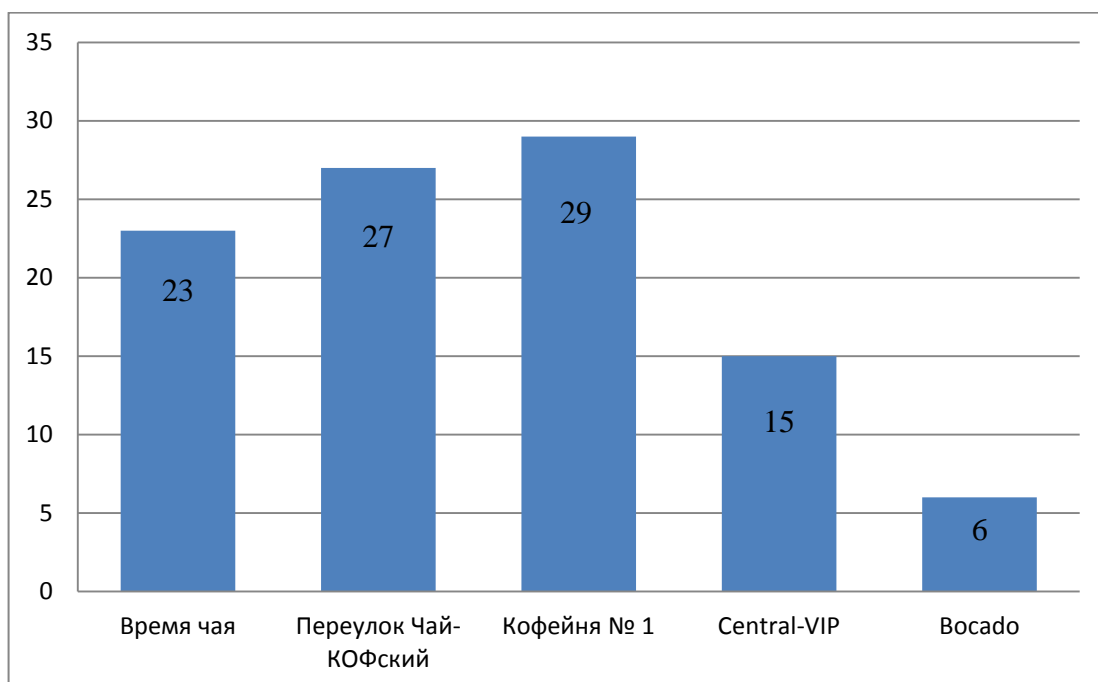


Рисунок 2 – Частота посещения респондентами других заведений

В анкете был поставлен вопрос, с открытым вариантом ответа, как посетители хотели бы улучшить работе кафе «Время чая». Таким образом, было выявлено, что посетители в целом довольны работой кафе, но отмечали, что уровень обслуживания мог бы быть и лучше.

Выявив конкурентов кафе «Время чая», необходимо определить занимаемую ими долю на рынке.

Доля рынка – это отношение объемов продаж предприятия к объему продаж по данной отрасли в целом. Так как в данном исследовании мы изучаем не весь рынок общественного питания г. Благовещенска, то в качестве объема продаж по отрасли в целом возьмем суммарный объем продаж конкурентов. Данные представим в таблице 10.

Таблица 10 – Доля рынка предприятий

Название предприятия	Объем продаж за 2017 г., тыс.руб.	Доля рынка, %
«Время чая»	27 100	34,2
«Переулок Чай-КОФский»	7 500	9,5
«Кофейня № 1»	27 904	35,2
«Central-VIP»	14 491	18,3
«Vocado»	2 253	2,8
Итого	79 248	100

Судя по представленным данным, делаем вывод, что лидером на рынке, по занимаемой доле, является «Кофейня №1», с долей рынка 35,2 %. Кафе «Время чая» по доле рынка занимает второе место с рыночной долей 34,2 %. Следующим представлено кафе «Central-VIP» с долей в 18,3 %. Наименьшие показатели доли рынка имеют «Переулок Чай-КОФский» - 9,5 % и «Vocado» - 2,8 %. Таким образом, делаем вывод, что «Время чая» хоть и на втором месте по доли рынка, но имеет устойчивые конкурентные позиции.

Представим данные графически (рисунок 3).

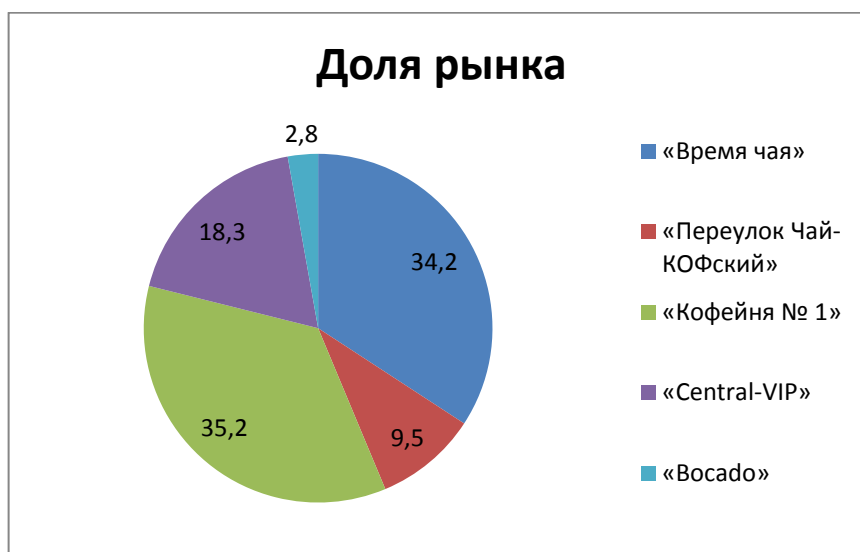


Рисунок 3 – Доля рынка предприятий

Составим информационную карту конкурентов.

Таблица 11 – Информационная карта конкурентов кафе «Время чая»

Наименование предприятия	Местоположение	Краткое описание
«Время чая»	Ул. Кантемирова, 1	Средний чек 500 руб. Вместимость до 25 мест.
«Переулок Чай-КОФский»	Ул. Ленина, 179	Средний чек 340 руб. Вместимость до 50 мест.
«Кофейня № 1»	Ул. Ленина, 115	Средний чек 800 руб. Вместимость до 50 мест.
«Central-VIP»	ул.Зейская, 175/179	Средний чек 500 руб. Вместимость до 50 мест.
«Bocado»	Ул. Ленина, 121	Средний чек 350 руб. Вместимость до 15 мест.

По результатам информационной карты видно, что в кафе «Время чая» средние цены на продукцию, наибольший средний чек имеет «Кофейня № 1» - 800 рублей. «Переулок Чай-КОФский» имеет наименьший чек – 340 рублей. В представленных предприятиях вместимость зала составляет от 15

до 50 мест. По местоположению все предприятия-конкуренты находятся в районе улиц Ленина и Зейская при том, что кафе «Время чая» находится во 2-ом микрорайоне.

Необходимо сопоставить сильные и слабые стороны кафе, а так же изучить возможности и угрозы в отношении его, для этого составим SWOT - анализ кафе «Время чая».

Таблица 12 - SWOT - анализ кафе «Время чая»

Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
1 Высокое качество блюд; 2 Квалифицированный персонал; 4 Получение скидки от поставщиков.	1 Нет системы повышения квалификации для сотрудников 2 Низкая рекламная компания
Возможности рынка	Угрозы рынка
1 Появление новых клиентов; 2 Увеличение спроса на услуги; 3 Расширение комплекса предоставляемых услуг;	1 Достаточно низкие барьеры для входа в отрасль; 2 Появление новых конкурентов 3 Уменьшение уровня доходов населения 4 Увеличение налогов и сборов.

Проанализировав данные таблицы, делаем следующий вывод.

Сильными сторонами кафе «Время чая» являются:

- высокое качество блюд – обусловлено, тем, что в приготовлении блюд всегда используются качественные продукты от проверенных поставщиков. Администратор кафе заказывает продукты у поставщиков, каждые понедельник и четверг, что обеспечивает свежесть используемых ингредиентов в блюдах;

- квалифицированный персонал. Весь персонал имеет высшее, либо среднее-специальное образование;

- получение скидки от поставщиков. Для кафе поставщики предоставляют скидку в размере 5 %.

Слабые стороны кафе:

- нет системы повышения квалификации для сотрудников. Для быстрой и качественной работы, необходимо проводить повышение квалификации сотрудников кафе;

- низкая рекламная компания. Необходимо с помощью рекламы привлекать новых клиентов, тем самым увеличивая спрос.

Возможности рынка:

- появление новых клиентов. При высоком уровне качества блюд и обслуживания, новые клиенты могут стать постоянными посетителями, что способствует росту выручки;

- увеличение спроса на услуги. В последнее время в г. Благовещенске люди стали реже посещать заведения общепита, но стали заказывать еду на дом, и так как кафе «Время чая» предоставляет такую услугу, спрос увеличится;

Угрозы рынка:

- низкие барьеры для входа на рынок, позволяют новым предприятиям почти без труда входить в отрасль тем самым увеличивая и без того жесткую конкуренцию, которая уже сложилась в городе;

- снижение уровня доходов населения приведет к уменьшению количества клиентов кафе и тем самым снизит выручку;

- при увеличении налогов и сборов, возникнет острая необходимость в повышении цен на продукцию, что в свою очередь повлечет за собой снижение клиентуры, т.к. люди не готовы переплачивать.

Таким образом, после проведения SWOT – анализа можно разработать необходимые мероприятия для повышения конкурентоспособности кафе.

Следующим шагом в оценке внешней среды будет PEST – анализ. PEST – анализ – это анализ, способствующий выявлению политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.⁶

После проведения PEST – анализа, с помощью социального аспекта, можно будет определить важные потребительские предпочтения.

⁶ Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес – М.: Юнити-Дана, 2012. С. 37

Таблица 13 - PEST – анализ

Р. Политика	Е. Экономика
1 Изменения в налоговом законодательстве; 2 Государственная поддержка развития малого бизнеса в Амурской области.	1 Уровень инфляции; 2 Уровень платежеспособности населения.
S. Социум	T. Технология
1 Изменения в образе жизни населения; 2 Приверженность здорового образа жизни; 3 Изменения в распределении расходов; 4 Нехватка квалифицированных кадров.	1 Разработка новых технологий в отрасли; 2 Появление более современного оборудования; 3 Разработка новых блюд

По итогам PEST – анализа можно сделать вывод, что с политической стороны воздействие на предприятие идет путем внесения изменений в законодательство (изменения правил торговли, закона о защите прав потребителей, налогового режима).

Экономический фактор оказывает влияние на предприятие, в первую очередь, через уровень инфляции, что выражается в повышении цен на товары и уменьшении уровня платежеспособности населения, что приведет к снижению спроса и соответственно выручки.

Социальные факторы могут влиять на ассортимент и специфику кафе. Для поддержания соответствующего уровня качества и обслуживания руководству предприятия необходимо постоянно следить за новыми технологическими разработками оборудования, разрабатывать собственные, уникальные, техники выполнения и подачи блюд. Все это необходимо для постоянного поддержания интереса у потребителя и соответствия его потребностям и возможностям.

Таким образом, после делаем вывод, что предприятию для улучшения конкурентоспособности необходимо:

- повысить квалификацию работников;

- для повышения спроса, необходимо внедрить программу лояльности.

2.3 Оценка конкурентоспособности кафе «Время чая» на рынке предприятий общественного питания в г. Благовещенске

Для обоснования решений руководства, по управлению деятельностью предприятия, необходимо проводить оценку уровня конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности должна проводиться несколькими методами для максимально точных результатов положения фирмы на рынке и позволит определить интегральный показатель конкурентоспособности предприятия.

Для начала используем маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности предприятия.

Главным преимуществом использования данного метода, является возможность определить желания потребителей и на их основе разработать мероприятия по улучшению деятельности предприятия.

Определим характеристики, по которым будет проводиться оценка конкурентоспособности предприятия. Такими характеристиками являются:

- широта ассортимента;
- режим работы;
- профессионализм сотрудников;
- качество обслуживания;
- интерьер зала;
- дополнительные услуги;
- цены;
- парковка;
- месторасположение кафе.

В вопросе анкеты рецензентам предлагалось оценить работу кафе «Время чая» по 9 критериям. Ответы оценивались по 5-бальной шкале. 1 – отрицательное отношение, 2 – незначительное, 3 – нейтральное, 4 – хорошее, 5 – отличное.

Таблица 14 – Потребительская оценка работы кафе «Время чая»

Критерий	Баллы					Сумма оценок	Оценка степени удовлетворенности
	1	2	3	4	5		
Широта ассортимента	-	2	5	18	25	216	4,3
Режим работы	-	-	-	12	38	238	4,7
Профессионализм сотрудников	-	-	-	19	31	231	4,6
Качество обслуживания	-	9	3	18	20	119	3,9
Интерьер зала	-	-	3	11	36	233	4,6
Дополнительные услуги	3	2	5	13	27	209	4,2
Цены	-	-	2	20	28	226	4,5
Парковка	-	-	4	9	37	233	4,6
Месторасположение кафе	-	-	2	19	29	227	4,5

В результате анализа можно сказать, что потребителей не устраивает широта ассортимента, качество обслуживания в кафе и качество дополнительных услуг. Поэтому многие потребители предпочитают посещать другие заведения.

Таким образом, предприятию необходимо для повышения конкурентоспособности повысить уровень обслуживания и квалификации персонала, улучшить качество предоставляемых дополнительных услуг.

Недостатком данного метода является то, что предприятие рассматривается без сопоставления с конкурентами.

Далее проведем оценку конкурентоспособности кафе, по отношению к конкурентам, экспертным методом. Для этого составили перечень показате-

лей и для каждого предприятия по показателям были проставлены баллы, от 1 до 5. С помощью этого метода сможем определить показатели, которые необходимо улучшить.

Таблица 15– Оценка показателей уровня конкурентоспособности

Показатели	Ai	«Central-VIP»		«Кофейня № 1»		«Время чая»		«Переулок Чай-КОФский»		«Vocado»	
		Bi1	Ai* Bi1	Bi	Ai* Bi1	Bi	Ai* Bi1	Bi	Ai* Bi1	B i	Ai*B i1
Качество обслуживания	0.22	4	0.88	4	0.88	3	0.66	4	0,88	4	0.88
Качество блюд и услуг	0.20	4	0.8	5	1	5	1	3	0.6	4	0.8
Ассортимент блюд	0.21	5	1.05	5	1.05	5	1,05	5	1.05	4	0,84
Месторасположение	0.19	5	0.95	5	0.95	5	0.95	5	0.95	5	0.95
Цены	0.18	4	0,72	4	0.72	5	0.9	5	0.9	5	0.9

С помощью данных таблицы 15 рассчитаем уровень конкурентоспособности по каждому предприятию и проранжировав их, представим в таблице 16.

Таблица 16 – Ранжирование предприятий по уровню конкурентоспособности

Предприятие	Баллы
«Кофейня № 1»	4,6
«Переулок Чай-КОФский»	4,58
«Время чая»	4,56
«Central-VIP»	4,4
«Vocado»	4,37

По результатам оценки уровня конкурентоспособности можно сделать вывод, что наиболее высокий уровень конкурентоспособности у кафе «Ко-

фейня № 1» и «Переулок Чай-КОФский». Самый низкий уровень конкурентоспособности у кафе «Vocado» и составляет 4,37 балла. При этом у кафе «Время чая» уровень конкурентоспособности составил 4,56 балла. Проанализировав оценки по показателям в таблице, можем разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности.

С помощью данных из таблицы составим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 4).

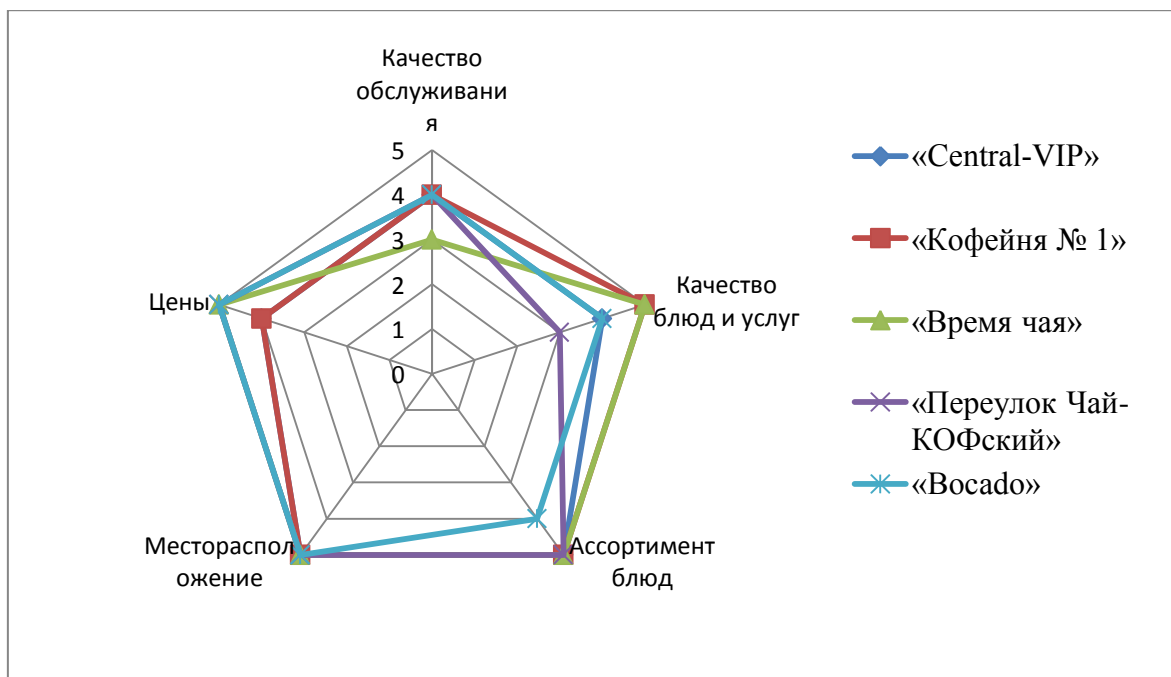


Рисунок 4 – Многоугольник конкурентоспособности

Из многоугольника конкурентоспособности видно, что кафе «Кофейня № 1» имеет больше преимуществ перед остальными предприятиями по всем показателям, кроме качества обслуживания и цены. Кафе «Время чая» сильно проигрывает своим конкурентам по качеству обслуживания, данный показатель самый низкий среди всех, при этом по остальным показателям оно им не уступает. «Vocado» имеет преимущества по месторасположению и ценам. Преимуществами кафе «Central-VIP» являются цены, месторасположение и ассортимент. «Переулок Чай-КОФский» имеет самые высокие показатели по месторасположению, широте ассортимента и ценам, при этом по качеству блюд и услуг у данного кафе наименьший показатель.

Так же оценку конкурентоспособности кафе «Время чая» можно провести с помощью балльной системы по методике 4P: цена, место, продукт, продвижение. Для данного метода составили таблицу 17. Для формирования таблицы был использован метод экспертных оценок. Всем факторам конкурентоспособности присваивалась оценка от 1 до 3, где 1 – наихудшее, а 3 – наилучшее положение по критериям. Итоговая оценка конкурентоспособности предприятия определяется простым усреднением.

Таблица 17 – Лист конкурентоспособности кафе «Время чая», в сравнении с конкурентами

Характеристика продукта	«Кофейня № 1»	«Переулок Чай-КОФский»	«Время чая»	«Central-VIP»	«Bocado»
1	2	3	4	5	6
Цена					
Уровень цены	2	3	3	3	3
Скидки	3	1	3	2	2
Безналичный расчет	3	3	3	3	3
Итого по пункту 1	8	7	9	8	8
Продукт					
Ассортимент	3	3	3	3	3
Качество обслуживания	2	2	1	2	2
Качество блюд	3	3	3	2	3
Дизайн	3	3	3	3	3
Качество доп. услуг	3	3	2	3	2
Итого по пункту 2	14	14	12	13	13
Место					
Район	3	3	3	3	3
Степень охвата рынка	3	2	3	2	1
Режим работы	3	3	3	3	3

1	2	3	4	5	6
Наличие и удобство парковки	3	3	3	3	3
Итого по пункту 3	12	11	12	11	10
Продвижение товара					
Реклама для потребителей	3	2	3	3	2
Размещение рекламы	2	2	2	2	2
Частота появления рекламы	2	2	2	1	1
Итого по пункту 4	7	6	7	6	5
Итоговая оценка	2,73	2,46	2,66	2,53	2,4

По данным таблицы можем сделать вывод, что лидирующие позиции имеет кафе «Кофейня № 1», так как у него наибольший балл среди анализируемых предприятий, который равен 2,73. Кофейня заняла высокую позицию благодаря широкому ассортименту продукции, большому количеству постоянных посетителей и выгодному местоположению.

Кафе «Время чая» занимает второе место и имеет итоговую оценку в 2,66 баллов. Судя по таблице предприятие, сильно уступает остальным по качеству обслуживания, что связано с долгим ожиданием заказа, а так же в качестве дополнительных услуг.

Наименьше количество баллов – 2,33 получило кафе «Bocado», так как данного заведения наименьший показатель охвата рынка и небольшие показатели продвижения своего товара.

Таким образом, проведенное исследование показало, что «Кофейня № 1» и «Переулок Чай-КОФский» имеют наибольший уровень конкурентоспособности по сравнению с кафе «Время чая». Кафе «Bocado» имеет наименьший уровень конкурентоспособности среди всех предприятий. Исследуемое кафе «Время чая» имеет достаточно устойчивые позиции, но учитывая то,

что уровни конкурентоспособности у предприятий относительно равны, можно говорить об ужесточении конкурентной борьбы между ними.

3 МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАФЕ «ВРЕМЯ ЧАЯ»

3.1 План мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия

Отрасль общественного питания является одной из самых быстроразвивающихся и перспективных секторов экономики России. Данный сектор постоянно увеличивает объем рынка и в целом имеет позитивную динамику. При этом все больше усиливается конкурентная борьба между предприятиями общественного питания.

Для успешной работы на рынке предприятиям необходимо постоянно следить за появлением новых технологий, квалификацией персонала, контролировать качество продукции и услуг предприятия. Так же необходимо учитывать мнение потребителей.

Для разработки мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности в кафе «Время чая» необходимо, прежде всего, определить проблемы кафе.

По итогам второй части можно сказать, что главной проблемой кафе «Время чая» является качество обслуживания посетителей, по причине отсутствия повышения квалификации персонала, что является залогом быстрой и качественной работы предприятия. Из анализа основных экономических показателей определили, что у предприятия значительно снизилась рентабельность, вследствие увеличения затрат.

Данные проблемы мешают эффективной работе кафе и получению максимальной прибыли, поэтому необходимо разработать мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности и выбрать наиболее эффективные.

Для повышения конкурентоспособности кафе рассмотрим следующие мероприятия (Таблица 18).

Таблица 18 – Мероприятия по повышению конкурентоспособности кафе «Время чая»

Мероприятия	Содержание	Период внедрения
1 Проведение профессиональных тренингов для персонала	Проведение коллективных тренингов для персонала, в помещении кафе. Для проведения тренингов привлекается консалтинговая компания, которая проанализирует обстановку в коллективе и разработает необходимые мероприятия.	1 год
2 Внедрение карт лояльности	Распространение среди клиентов бонусных карт. После накопления определенного числа бонусов клиент получает какое-либо вознаграждение. Для дополнительного стимулирования продаж, будет использоваться ограничение срока хранения бонусов на карте.	1 год

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Качество обслуживания в работе предприятий общественного питания по важности находится практически на одном уровне с качеством блюд, т.к. люди при посещении данных предприятий следят не только за тем, вкусное ли блюдо, но и затем, как их обслужили. Если посетителю не уделили достаточно внимания, нагрубил или же несли заказ очень долго, это уже способствует тому, что при выборе кафе данный клиент в первую очередь вспомнит об этих инцидентах и посетит другое заведение.

Из потребительской оценки работы кафе «Время чая» (Таблица 14) можно сказать, что потребителей не устраивает качество обслуживания, поэтому для улучшения культуры и качества обслуживания необходимо прово-

дить профессиональные и психологические тренинги на рабочем месте, проводить планерки, собрания и решать проблемы совместно с персоналом.

Для большей эффективности от внедрения данного мероприятия необходимо проводить коллективные тренинги. Так как группа отражает общество в миниатюре, то во время тренинга происходит моделирование систем взаимоотношений, характерных для реальной жизни участников. Опытный тренер пользуется этим и дает возможность увидеть и проанализировать, в созданных им условиях психологической безопасности, те закономерности, которые свойственны данному предприятию.⁷

Внедрение карт лояльности одно из маркетинговых мероприятий направленных на стимулирование продаж, продажи дополнительных товаров и услуг, а так же продвижения корпоративных идей и ценностей.

Лояльность клиентов является лучшей рекламой для любого предприятия. Целью программ лояльности является создание таких отношений между клиентом и предприятием, которые бы удовлетворяли и ту и другую стороны. Лояльность показывает уровень доверия клиентов к предприятию

Бонусная программа же это инструмент по привлечению клиентов и сбору информации о клиентах. При реализации бонусной программы создаются уникальные бонусные карты, специально для данного предприятия, определяется цель внедрения данной программы, после разрабатывается анкета с вопросами, которые направлены на достижение поставленной цели.

Бонусная карта – это именная пластиковая карта с уникальным номером и магнитной полосой на обратной стороне. При использовании карты на нее начисляются бонусы, которыми потом можно будет оплатить до 100 % стоимости покупок.

При внедрении программы лояльности преследуются следующие цели:

- стимулирование повторных покупок у клиента;
- формирование базы данных о клиентах;
- привлечение новых клиентов.

⁷Майстер Н.П. Сущность и значение тренинга в обучении персонала //Материалы конференции. 2012. С. 93

Стимулирование повторных покупок у клиента, одна из приоритетных задач в разработке программы лояльности. Грамотно построенная программа лояльности позволяет стимулировать клиента к посещению именно этого заведения и совершать больше покупок.

Формирование базы данных о клиентах. Данная программа лояльности дает возможность собрать необходимую информацию о клиентах и ее помощью наладить обратную связь. После заполнения анкеты на получение карты, клиент сразу получает скидку и бонусы. Информация из анкеты позволит узнать самую разную информацию, в зависимости от цели с которой она создавалась. Например, мнение клиентов о блюдах, качестве обслуживания, а так же другие желания клиента которые помогут улучшить деятельность предприятия. Данная информация поможет без дополнительных маркетинговых исследований составить портрет постоянного покупателя и собрать базу для прямой рекламы. Всё это поможет повысить эффективность маркетинговых и рекламных мероприятий, а так же снизит затраты на них.

Привлечение новых клиентов. Современное состояние рынка общественного питания показывает, что конкурентная борьба ведется за каждого клиента. Рынок переполнен посадочными местами почти в два раза, что сильно ужесточает конкуренцию между предприятиями и побуждает их постоянно совершенствоваться, чтобы привлечь новых клиентов и удержать старых.

3.2 Расчет затрат на реализацию мероприятий

Для расчета затрат на внедрение карт лояльности, были проанализированы предприятия г. Благовещенска, которые занимаются изготовлением карт, визиток, буклетов и т.д. Наиболее выгодной является типография «PRINT».

Таблица 19 – Расчет затрат на изготовление карт лояльности кафе «Время чая»

Наименование показателя	Значение показателя
Стоимость одной карты, руб.	15
Минимальное число карт при заказе, шт.	5000
Информационный материал, руб	39 760
Затраты на изготовление карт, руб.	114 760

Таким образом затраты на изготовление карт лояльности составят 114 760 рублей, при минимальном числе карт в заказе 5000 шт. и цене за одну карту 15 руб.

Экономический эффект от внедрения карт лояльности составит 114 760 рублей.

Для проведения профессиональных тренингов для персонала была выбрана консалтинговая группа «ВВмар». Данная компания предоставляет широкий спектр тренингов различных направлений. Специалисты компании, проанализировав ситуацию в кафе они могут предложить необходимый тренинг.

Основные виды деятельности компании «ВВмар»:

- финансовый консалтинг;
- оценка персонала;
- подбор персонала;
- построение системы мотивации персонала;
- построение бизнес процессов.

Участвовать в тренинге будет 12 человек. Цена за одного человека 3500 руб. Общая стоимость составит 42 000 рублей.

Далее произведем расчет затрат на внедрение данного мероприятия.

Таблица 20 – Расчет затрат на проведение тренингов

Наименование показателя	Значение показателя
Стоимость на 1 чел., руб.	3500
Количество человек	12
Итого, руб.	42000

Данные мероприятия позволят увеличить уровень конкурентоспособности и повысить посещаемость кафе «Время чая».

3.3 Прогноз эффективности мероприятий

Далее рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий. Экономический эффект является разницей между планируемым приростом выручки, полученным от внедрения мероприятий и расходами на эти мероприятия (Формула (2)).

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}; \quad (2)$$

где Э – экономический эффект, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий и только под их влиянием;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

Планируемый показатель выручки после реализации мероприятий рассчитывается по следующей формуле (3):

$$\text{Пв} = (\text{Врп} + (\text{Врп} \times (\text{Прв} / 100))). \quad (3)$$

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Планируется, что внедрение карт лояльности позволит увеличить годовую выручку не менее чем на 20 % в год.⁸

Таким образом, годовой объем выручки составит 32 520 тыс. рублей.

Рассчитаем планируемый показатель выручки после реализации программы лояльности и только под их влиянием по формуле (3):

$$2\,258 + (2\,258 \times (20/100)) = 2\,709,6 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения программы лояльности по формуле (2):

$$(2\,709,6 - 114,76) - 2\,258 = 336,84 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 21 – Экономическая эффективность внедрения карт лояльности

Наименование показателя	Значение показателя
Затраты на изготовление, руб.	7 500
Предполагаемый рост объема продаж, в %	20
Объем продаж средний в месяц до реализации сбытовой политики, тыс.руб.	2 258
Экономический эффект, тыс.руб.	336,84

Таким же образом делаем расчет экономической эффективности от проведения тренингов.

Планируется рост объема продаж на 30 %, ⁹ следовательно, годовой объем выручки составит 35 230 тыс. рублей. Рассчитаем планируемый показатель выручки после проведения профессиональных тренингов и только под их влиянием по формуле (3):

$$2\,258 + (2\,258 \times (30/100)) = 2\,935,4 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономическую эффективность от проведения тренингов по формуле (2):

⁸ Экономический смысл программы лояльности. Как предоставление скидки ведет к увеличению дохода – Режим доступа: <https://docplayer.ru/69895656-Ekonomicheskij-smysl-programmy-loyalnosti-kak-predostavlenie-skidki-privodit-k-uvelicheniyu-dohoda.html> - 10.06.2019

⁹ Bbmap консалтинг – создаем систему Режим доступа: <https://www.bbmap.info> – 10.06.2019

$$(2\,935,4 - 42) - 2\,258 = 635 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 22 - Экономическая эффективность от проведения тренингов

Наименование показателя	Значение показателя
Затраты на проведение тренингов, руб.	42 000
Предполагаемый рост объема продаж, в %	30
Объем продаж средний в месяц до реализации сбытовой политики, тыс.руб.	2 258
Экономический эффект, тыс.руб.	635

Теперь рассчитаем общую экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Таблица 23 – Экономическая эффективность от предложенных мероприятий

Наименование показателя	Значение показателя
Затраты, руб.	156 760
Предполагаемый рост объема продаж, в %	50
Объем продаж средний в месяц до реализации сбытовой политики, тыс.руб.	2 258
Экономический эффект, тыс.руб.	971,84

Таким образом делаем вывод, что экономический эффект от внедрения предложенных программ является положительным, т.к. затраты на внедрение мероприятий меньше полученной прибыли. В результате внедрения данных мероприятий увеличится оборот ресторана на 971,84 тыс. рублей, а так же выручка от реализации, чистая прибыль, возможно увеличение рентабельности предприятия.

Учитывая то, что экономический эффект является положительным, то внедрение предложенных программ является целесообразным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренция является одним из важнейших способов повышения эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее звеньев. Конкуренцию определяют, как цивилизованную форму борьбы за выживание, это сильнейший способ непрерывного стимулирования работников и трудовых коллективов.¹⁰

Для того чтобы понять процесс конкуренции необходимо изучить факторы которые влияют на конкурентоспособность фирмы. Любое предприятие осуществляет свою деятельность, постоянно взаимодействуя с внутренней и внешней средой. Внутренняя среда формирует потенциал субъекта хозяйствования, а внешняя предопределяет угрозы и возможности внешнего окружения.

Исследование экономических показателей деятельности предприятия показало, что у предприятия неустойчивое финансовое состояние, так как рентабельность с каждым годом снижается, при этом выручка растет. Чистая прибыль у предприятия то повышается, то понижается.

Анализ конкурентной борьбы помогает фирме вычислить количество конкурентов на рынке (много их или рынок монополизированный), определить наиболее серьезных из них и сформировать конкурентные стратегии для взаимодействия с ними, с учетом данных анализа конкурентной среды.

На основании проведенного анализа можно сказать, что наиболее сильными угрозами для предприятия являются угроза со стороны товаров-заменителей и угроза внутриотраслевой конкуренции. Из этого следует, что предприятию необходимо постоянно поддерживать и улучшать качество

¹⁰Ильина, В. Н. Конкуренция [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Н. Ильина. — Электрон.текстовые данные. — Саратов :Ай Пи Эр Медиа, 2008. С. 4

блюдо, чтобы потребитель не ушел к конкурентам, следить за уровнем их цен, а также повышать привлекательность своих предложений.

После анализа данных, определения проблем предприятия и разработки мероприятий по повышению оценки конкурентной среды кафе «Время чая». Сделали вывод, что будет целесообразно внедрить предложенные мероприятия.

Планируется, что предложенные мероприятия позволят увеличить годовую выручку на 50 % в год. Значит, годовой объем выручки составит 40 650 тыс. рублей.

Экономический эффект от внедрения программы лояльности является положительным, т.к. затраты на внедрение мероприятия меньше полученной прибыли.

Таким образом, после проведения данного исследования можем сказать, что конкурентное положение кафе «Время чая», по сравнению с конкурентами, достаточно устойчиво. Но у предприятия имеются некоторые проблемы для решения, которых были предложения мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия. Внедрение предложенных мероприятий, позволит увеличить спрос, что увеличит выручку, а в прогнозе и рентабельность, что означает, что цель данного дипломного проекта выполнена.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдукаримов, И.Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – М.: Инфра-М, 2012. – 320 с.
- 2 Азоев, А.Г. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / А.Г. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. - 208 с.
- 3 Амблер, Т. Практический маркетинг / Пер. с англ. под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Изд. «Питер», 2009. – 260 с.
- 4 Ахматова, М. Теоретические модели конкурентоспособности / М.Ахматова, Е.Попов. - М.: Маркетинг №4, 2003. – 23-25 с.
- 5 Березин, И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И.С. Березин - М.: Изд. «Вершина», 2008. – 235 с.
- 6 Березин, И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С. Березин -- М.: «Русская Деловая Литература», 2006. – 165 с.
- 7 Брагин, Л.А. Торговое дело - экономика и организация / Л.А. Брагин. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 256 с.
- 8 Герасимова, В.И. Экономический анализ хозяйственной деятельности / В.И. Герасимова, Харевич Г.Л. – Минск: Право и экономика, 2012. – 513 с.
- 9 Голубков, Е.П. Изучение и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков. //Маркетинг в России и за рубежом - 2005. – № 30 - 14-16 с.
- 10 Гурнакова, Л. Н. Методические основы анализа конкурентной среды, измерения концентрации и силы рынка / Л. Н. Гурнакова // Актуальные вопросы экономики и управления - М.: РИОР, 2011. – 34-36 с.
- 11 Иванов, Г.Г. Экономика торгового предприятия / Г.Г. Иванов. – М.: Академия, 2011. – 320 с.
- 12 Ильина, В. Н. Конкуренция [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Н. Ильина.— Саратов :Ай Пи Эр Медиа, 2008. – 256 с.
- 13 Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций /

В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. М.: Инфра-М, 2015. – 184 с.

14 Майстер, Н.П. Сущность и значение тренинга в обучении персонала / Н.П. Майстер, И.А. Стародубцева // Материалы конференции. 2012. С. 93-94

15 Маркарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности / Э.А. Маркарьян. – М.: КноРус, 2014. – 550 с.

16 Молоткова, Н.В. Основы коммерческой деятельности / Н.В. Молоткова, Г.А. Соседов. - Тамбов: Изд-во Тамбовского государственного технологического университета, 2004. - 152 с.

17 Мыльникова, Е.В. К вопросу оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания [Электронный ресурс] // Е. В. Мыльникова, Г.Р. Корнова – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatij-obschestvennogo-pitaniya> - 10.06.2019

18 Официальный сайт администрации г. Благовещенска – Режим доступа: <http://благовещенск.рф/component/search/#> - 10.06.2019

19 Памбухчиянц, О.В. Организация торговли / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2013. – 294 с.

20 Памбухчиянц, О.В. Основы коммерческой деятельности / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2014. – 284 с.

21 Парамонова, М.В. Применение анализа КСП на основе концепции «4Р» для оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный режим] / М.В. Парамонова – Режим доступа: https://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_25/Paramonova%20M.V.pdf – 10.06.2019

22 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. М.: КноРус, 2016. – 120 с.

23 Портер, М.Э. Конкуренция / [Электронный режим]. - М. : Издательство Дом «Вильямс», 2005. – Режим доступа: https://www.e-reading.club/djvureader.php/113281/5/Porter_-_Konkurenciya.html - 30.04.2019

24 Пострелова, А. В., Оценка конкурентоспособности предприятия //

А.В. Пострелова, М.С. Маркин Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 398-402.

25 Поляничкин, Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий[Электронный режим]// Ю.А. Поляничкин – 2012 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiy> - 15.06.2019

26 Решение от 20 декабря 2018 года N 51/128 Об утверждении Стратегии социально-экономического развития муниципального образования города Благовещенска на период до 2025 года – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/550328543> - 5.04.2019

27 Романова, А.И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения / А.И. Романова. М.: Синергия, 2015. – 149 с

28 Тарануха, Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность / Ю.В. Тарануха. М.: Русайнс, 2017. – 336 с.

29 Токарев, Б.Е. Маркетинговые исследования / Б.Е. Токарев - М.: Изд. «Магистр», 2011 – 308 с.

30 Торговля и услуги/ Амурстат [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://amurstat.gks.ru> – 23.03.2019

31 Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации / Р.А. Фатхутдинов - М.,2004 – 230 с.

32 Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристский бизнес / В.А. Чернов. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 640 с.

33 Чкалова, О. В. Торговое предприятие [Электронный ресурс]: / О.В. Чкалова // Учеб.пособие - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=424923> – 14.05.2019

34 Щербаковский, Г.З. Конкуренция и стабильность фирмы / Г.З. Щербаковский. - СПб.: СПбГУЭФ, 2008. – 375 с.

35 Экономический смысл программы лояльности. Как предоставление скидки ведет к увеличению дохода[Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://docplayer.ru/69895656-Ekonomicheskiy-smysl-programmy-loyalnosti-kak->

predostavlenie-skidki-privodit-k-uvelicheniyu-dohoda.html - 10.06.2019

36 bbmap консалтинг – создаем систему[Электронный ресурс] - Режим
доступа: <https://www.bbmap.info> - 10.06.2019

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Оценка угроз со стороны товаров заменителей

Критерий оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары заменители	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
	3		
Итого	3		
1 балл	Низкий уровень угрозы		
2 балла	Средний уровень угрозы		
3 балла	Высокий уровень угрозы		

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Низкий уровень насыщения рынка (1-3)
	3		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
	3		
Уровень дифференциации продукта/услуги на рынке	Компании продают стандартизированную услугу	Услуга на рынке стандартизована по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Услуги компаний значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		2	
Итоговый балл	10		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Угроза входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		2	
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
	3		
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
			1
Итоговый балл	16		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Оценка рыночной власти покупателей на рынке

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары субституты	услуга компании не уникальна, существуют полные аналоги	услуга компании частично уникальна, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	услуга компании полностью уникальна, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на услугу с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующим на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками услуги	неудовлетворенность второстепенными характеристиками услуги	полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	7		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
	2	
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
Итоговый балл	5	
4 балла	низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков	

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

АНКЕТА

Уважаемый респондент! Просим вас ответить на представленные ниже вопросы. Опрос имеет анонимный характер, и полученные данные будут использованы только в обобщенном виде. Отвечая на каждый вопрос, выбирайте один вариант ответа.

1. Как давно вы посещаете кафе «Время чая»?

- Больше года
- Около месяца/ Впервые здесь

2. Почему вы стали постоянным посетителем?

- Нравится качество обслуживания
- Нравится качество блюд
- Приятный интерьер
- Нравится детям
- Престижное место

3. Почему вы впервые посетили кафе:

- Посоветовали друзья
- Ни разу не был (а), стало интересно
- Хочется новых впечатлений

4. Оцените, пожалуйста, цвета и интерьер кафе?

- Цвета выдержаны
- Слишком вычурно
- Все равно

5. Уютно ли вам в кафе?

- Уютно
- Неуютно
- Все равно

6. Оцените, пожалуйста, качество обслуживания:

- Качественно
- Как везде
- Могло бы быть и лучше

7. Оцените, пожалуйста, качество блюд в кафе:

- Отлично
- Хорошо
- Ничего особенного

8. Хотели бы вы прийти сюда ещё раз?

- Приду, ещё раз
- Не знаю
- Нет

9. Посоветовали бы вы данное кафе знакомым/родственникам?

- Да
- Нет

10. Оцените, пожалуйста, различные факторы кафе «Время чая» по 5-ти балльной шкале. (5–отлично; 1–плохо)

Критерий	Баллы				
	1	2	3	4	5
Широта ассортимента					
Режим работы					
Профессионализм сотрудников					
Интерьер зала					
Дополнительные услуги					
Цены					
Парковка					
Месторасположение кафе					

12. Насколько часто вы посещаете кафе «Время чая»?

- Часто (1 и более раз в неделю)
- Иногда (1 раз в месяц)
- Редко (1-2 раза в квартал)
- Очень редко (несколько раз в год)
- Впервые посетил кафе

11. Какие кофейни вы посещаете чаще всего?

11. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

12. Ваш возраст:

- 20 – 29 лет
- 30 - 39 лет
- 40 - 49 лет

Спасибо, за уделенное время!