

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
«___» _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование коммерческой деятельности предприятия общественного питания в условиях конкуренции (на примере кафе «Арагат»)

Исполнитель _____ Д.В. Манукян
студент группы 675-об (подпись, дата)

Руководитель _____ Е.С. Новопашина
доцент, канд.техн.наук (подпись, дата)

Нормоконтроль _____ Н.Б. Калинина
(подпись, дата)

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 _____

« _____ » _____ 20 _____

З А Д А Н И Е

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента Манукян Дарины Вагановны

1. Тема выпускной бакалаврской работы Совершенствование коммерческой деятельности предприятия общественного питания в условиях конкуренции (на примере кафе «Ара- рат»)

(утверждено приказом от 23.03.2020 № 657-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы(проекта) 03.06.2020

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе (проекту): учетно-отчет- ные источники информации, технологические карты, документы ХАССП, а также доступ к интернет-ресурсам, статьи и учебные пособия

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разра- ботке вопросов Теоретические аспекты организации и управления процессом продажи товаров. Анализ управления процессом продажи товаров в условиях конкуренции. Направ- ления по совершенствованию деятельности предприятия

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, про- граммных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Документы системы ХАССП кафе «Ара- рат»; Анкета исследования спроса предприятия кафе «Ара- рат»; Дегу- стационный лист по оценке продукта по 5-балльной шкале

6. Дата выдачи задания 03.02.2020

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта) Новопашина Е. С., доцент, кан- дидат технических наук

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

Задание принял к исполнению (дата) 03.02.2020

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 102 с., 40 рисунков, 33 таблицы, 45 источников.

ТОРГОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ЛОГИСТИКА, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ПРИБЫЛЬ, ЗАТРАТЫ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Целью работы является определение воздействия конкурентной среды предприятия общественного питания кафе Арарат на организацию и управление процесса продаж и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Предмет исследования курсовой работы является организация и управление процессом продажи товаров в условиях конкуренции и пути его улучшения.

В первой главе были описаны теоретические аспекты организации управления процессом продажи товаров. Рассмотрена сущность и организация управления продажами на предприятии.

Во второй главе был проведен анализ организации и управления процессом продажи товаров в условиях конкуренции на предприятии общественного питания кафе «Арарат». Была описана организационно-экономическая характеристика кафе, описан анализ факторов, влияющих на организацию и управление процессом продажи товаров. Также была сформулирована оценка конкурентной среды предприятия.

Третья глава была посвящена оценке эффективности мероприятий, предложенных для повышения уровня конкурентоспособности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты организации и управления процессом продажи товаров	8
1.1 Управление продажами на предприятии: сущность и организация	8
1.2 Организационное управление продажами на рынке общественного питания	13
1.3 Основные показатели, характеризующие оценку организации и управления процессами продаж	18
2 Анализ организации и управления процессом продажи товаров в условиях конкуренции в кафе Арарат	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	27
2.2 Анализ факторов, влияющих на организацию и управление процессом продажи товаров на предприятии общественного питания	48
2.3 Оценка конкурентной среды предприятия общественного питания кафе Арарат	55
3 Направления совершенствования деятельности предприятия	73
3.1 Пути повышения уровня конкурентоспособности предприятия общественного питания кафе Арарат	73
3.2 Расчет затрат на реализацию мероприятий по повышению продаж в условиях конкуренции	76
3.3 Экономическая эффективность мероприятий	88
Заключение	96
Библиографический список	98
Приложение А Документы системы ХАССП кафе «Арарат»	103
Приложение Б Анкета исследования спроса предприятия кафе «Арарат»	107
Приложение В Дегустационный лист по оценке продукта по 5-балльной шкале	111

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной дипломной работы заключается в том, что управление продажами на предприятии носит главенствующий характер и изучение возможностей совершенствования этой деятельности позволит предприятиям повысить эффективность своей деятельности как за счет оптимизации текущих усилий, направленных на поиск клиентов и реализацию продукции, так и за счет нахождения новых направлений сбыта.

Целью написания выпускной квалификационной работы является определение воздействия конкурентной среды предприятия общественного питания на организацию и управление процесса продаж и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- определение современного состояния организации и управления процессом продажи товаров на предприятии на основании литературных источников;
- выявить основные факторы, оказывающие влияние на организацию процесса продаж и его управления;
- составить организационно-экономическую характеристику объекта исследования;
- выполнить анализ конкурентной среды предприятия общественного питания в г. Благовещенске;
- выявить основные проблемы, связанные с организацией и управлением процессом продаж в кафе Арарат, влияющие на эффективность деятельности предприятия;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование организации и управления процесса продаж в кафе Арарат;

Объект исследования дипломной работы является предприятие общественного питания Кафе «Арарат».

Предмет исследования дипломной работы является организация и управление процессом продажи товаров в условиях конкуренции и пути его улучшения.

Методы, применяемые в данном исследовании – обобщение, наблюдение, анализ первичной и вторичной информации и сбор фактов, а также экономический анализ отдельных показателей хозяйственной деятельности.

Информационной базой экономического анализа являются учетно-отчетные источники информации, такие как учет доходов и расходов предприятия, технологические карты, документы ХАССП (система контроля безопасности пищевых продуктов, основанная на предупреждающих мерах), а также доступ к интернет-ресурсам и фотоотчет деятельности предприятия. Был проведен сбор и анализ информации из статей и учебников по теме исследования, связанные с организацией и управлением на торговом предприятии. Дополнительно были использованы маркетинговые методики оценки конкурентоспособности предприятия, такие как построение звезды конкурентоспособности, модель пяти сил конкурентного давления Майкла Портера, SWOT-анализ, оценка конкурентного профиля предприятия. Для определения соответствия предприятия российским стандартам, были проанализированы ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования» и ГОСТ 30389-95 «Общественное питание. Классификация предприятий».

В настоящее время российские предприятия функционируют в условиях значительной нестабильности экономической среды, что вызывает необходимость поиска высокоэффективных методов и способов управления деятельностью предприятий. К примеру, одним из таких методов является логистика, позволяющая выйти на качественно новый уровень управления материальными, финансовыми и информационными потоками предприятия в целях улучшения конечных результатов его хозяйственной деятельности и обеспечения стабильного положения на рынке.

Деятельность предприятий общественного питания способствует решению как экономических, так и социальных задач по удовлетворению потребности населения в организации питания и досуга вне дома. Для решения этих задач необходимы новые подходы к развитию форм и методов обслуживания, к оценке эффективности субъектов хозяйствования, повышению качества в общественном питании.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ

1.1 Управление продажами на предприятии: сущность и организация

Основной задачей компаний, действующих на товарном рынке в современных высоко динамичных условиях, является обеспечение устойчивого развития посредством формирования конкурентных преимуществ высокого порядка. В решении этой задачи одно из доминирующих положений занимают продажи. Роль продаж в успешном развитии компании обусловлена тем, что они представляют собой механизм, который показывает, насколько деятельность компании в целом соответствует условиям рынка, каким образом необходимо обеспечить это соответствие. Иначе говоря, эффективные продажи – это основа успешного развития компании.

Вместе с тем высокая результативность продаж может быть достигнута только в том случае, если продажами профессионально управляют, если это управление основано на новой управленческой философии, связанной с существенным переносом управленческих воздействий во внешнюю среду, среду потенциальных покупателей.¹

Управление предприятием — целенаправленное воздействие на производственный коллектив для организации его эффективной деятельности, основанное на сознательном использовании экономических, естественных, технических и других законов.

По мнению автора Сологубовой Г.С., в основе декомпозиции функций управления на предприятии лежит принцип разделения и кооперации труда. К разделению процесса труда подходят с технологической, функциональной и профессионально-квалификационной позиций. Каждая из перечисленных позиций предполагает разделение процесса производства на основное, вспомога-

¹ Смирнова, И.Ю. Управление продажами. Симферополь: 2018. С. 20.

тельное и обслуживающее.

Полный объем управления оценивают по трехмерной модели, составными элементами которой являются: общее управление (планирование, оперативное регулирование, анализ, контроль, мотивация); административное управление (определение предмета деятельности предприятия, выбор правовых форм и связей с другими хозяйствующими субъектами, решение территориальных вопросов, местоположения, юридического адреса, организационной позиции, структуризации, ликвидации); управление предметными сферами деятельности (маркетинг, финансы, кадры и др.).²

Автор Кондрашов В.М. определяет управление продажами как деятельность, направленную на анализ, планирование, организацию и контроль процесса продаж с целью увеличения прибыли, получаемой компанией. Управление продажами является одним из ключевых элементов в системе управления, так как позволяет принимать оптимальные решения, приводящие предприятие к финансовому успеху. В мировой практике управление продажами прошло долгий путь становления и развития и на каждом этапе развития рыночной экономики происходило формирование форм, методов и процессов. Процесс управления продажами представлен на рисунке 1.

По мнению автора Умрихиной С.В., управление продажами – это единый процесс создания и реализации потребительской ценности посредством разработки стратегии развития продаж, формирования клиентской базы, выбора сегментов рынка и каналов продвижения. Система эффективного управления продажами представлена на рис. 2. Цель управления продажами – это удовлетворение потребностей клиентов при достижении максимального дохода компании. Суть управления состоит в оптимальном использовании ресурсов (материальных, финансовых, человеческого капитала) для достижения поставленных целей, а сам процесс управления представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных этапов:

²Сологубова, Г.С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания. М.: 2018. С. 214.

- планирования (миссия, стратегия продаж);
- организации (структура отдела продаж, разработка бизнес-процесса продаж, движения документооборота и юридического сопровождения);
- мотивации (разработка системы мотивации для сотрудников отдела продаж);
- контроля и оценки эффективности (формирование системы показателей эффективности управления процессом продаж).



Рисунок 1 – Процесс управления продажами³

Продажи и с точки зрения теории, и тем более с точки зрения практики рассматриваются широко и охватывают весь спектр действий, направленных на то, чтобы помочь клиенту сделать выбор и совершить покупку. Продажа в современной практике представляет собой часть системы сбыта.

Сущность построения системы управления продажами состоит в том, что она является не только одним из важных направлений совершенствования управления бизнесом, но и сложным социально-экономическим процессом, целью которого становится обеспечение наиболее полного удовлетворения

³Кондрашов, В. М. Управление продажами. М.: 2017. С. 66.

потребностей потребителей. Поэтому она определяется еще как способ изучения и эффективного удовлетворения потребностей потребителей.

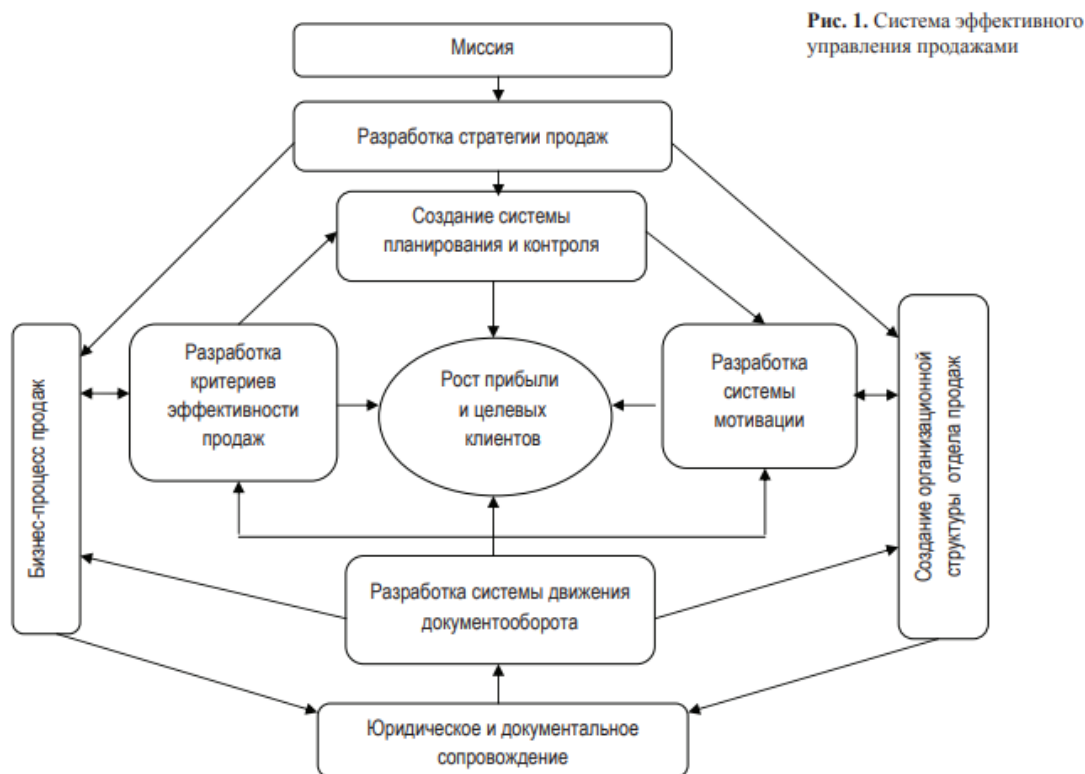


Рисунок 2 – Система эффективного управления продажами⁴

По мнению автора Руденко И.В., организация продаж – это формализация и регулирование взаимодействий между подразделениями и сотрудниками в процессе управления продажами.⁵

Основным акцентом при организации продаж является структура службы продаж, процесс продаж, регламентирующие документы, нормативы, связи с другими службами, участвующими в процессе продаж, качество предоставляемого продукта и способности менеджеров, взаимодействующих с клиентами.

Организация продаж на предприятии и в отделе продаж включает в себя постановку цели, организацию внешних и внутренних функций, индивидуальных планов, обратной связи и взаимного обучения.

⁴Умрихина, С. В. Эффективное управление процессом продаж в социально ориентированной рыночной экономике. М.: 2015. №17(320). С. 41-42.

⁵ Руденко, И.В. Управление продажами: истоки, сущность, подходы. Омск: 2012. № 4. С. 23

Важнейшим составляющим процесса продаж как для продавца, так и для покупателя является цена, а для покупателя еще и доставка товара, и послепродажное обслуживание. Несомненной составляющей процесса продаж является организация деятельности службы продаж.

Управление продажами является очень сложным процессом, включающим сочетание самого процесса продажи и правильно выбранной технологии продаж; использование полного набора принципов, приемов и важных личностных навыков, и умений, а также охватывающим широкий диапазон различных типов задач, которые решаются при продаже. Таким образом, преимуществом процессного подхода к управлению продажами является четкая регламентация деятельности в области продаж, ориентация исполнителей на результат, что отражается в том числе системами мотивации персонала службы продаж, более значительная операционная эффективность и результативность принятия решений в области продаж.⁶

Исследования процесса управления ассортиментом автору Новиковой Н.Г. позволили выделить пять этапов. На рисунке 3 представлена взаимосвязь между этапами управления ассортиментом, показан его итерационный характер. В рамках каждого из предшествующих этапов действуют факторы, способные повлиять на результаты работы сотрудников, непосредственно занимающихся организацией продажи и продажей. Например, срыв поставки, несоблюдение условий складирования и сроков отгрузки товаров со склада (распределительного центра торговой сети) окажут несомненное отрицательное влияние на товарооборот, несмотря на все усилия торгового персонала.

В научной литературе еще не сформировалось единого подхода к понятию «управление продажами». Некоторые авторы рассматривают его как вопрос управления прежде всего людьми, которые занимаются продажами (включая подбор персонала, его мотивацию, обучение и т.д.). Другие считают, что управление продажами – это в первую очередь управление каналами

⁶ Сунь, Ю. Управление продажами товаров на предприятии. М.: 2014. №20. С. 417-418.

сбыта. Довольно много внимания уделяется необходимости автоматизировать процесс взаимодействия с клиентами, который тоже называют управлением продажами.

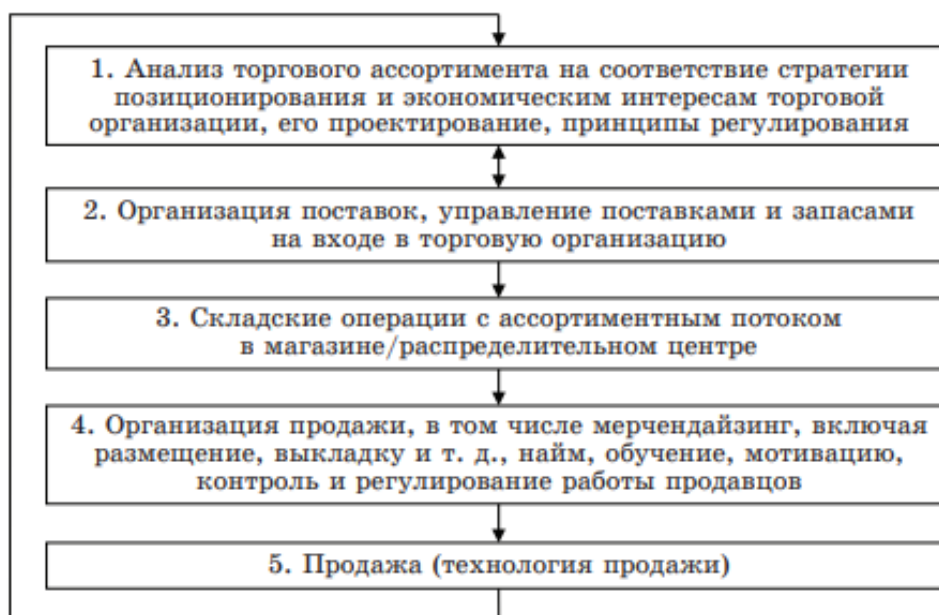


Рисунок 3 – Этапы управления ассортиментом в розничной торговле⁷

Таким образом авторы рассматривают процесс управления продажами изолировано, как самостоятельный процесс. При этом рассматриваются известные функции управления: планирование; организация, в том числе найм, обучение торгового персонала технологиям продаж; мотивация; контроль и регулирование. Очевидно, в этом есть свой смысл, так как эта функциональная зона управления имеет свои специфические особенности, требующие определенных квалификационных знаний, умений и навыков в области организации и выполнения работы.

1.2 Организационное управление продажами на рынке общественного питания

Общественное питание представляет собой социально-экономическую систему, целевой функцией которой является предоставление населению общественно организованного процесса потребления пищи — питания.⁸

⁷ Новикова, Н.Г. Факторы, влияющие на результаты управления продажами в условиях конкуренции в сфере услуг (на примере услуг розничной торговли). Иркутск: 2017. №2. С. 18

⁸ Батраева, Э. А. Экономика предприятия общественного питания. М.: 2018. С. 10

Рынок общественного питания — это система экономических отношений, возникающих между предприятиями, индивидуальными предпринимателями и потребителями при купле-продаже продукции общественного питания и услуг по организации ее потребления. Таким образом, фактически в настоящее время на рынке общественного питания функционируют предприятия отрасли как его субъекты.

Как самостоятельно хозяйствующий субъект предприятия общественного питания обладают единой организационной структурой, выражающейся в наличии определенной иерархии, соподчиненности органов управления, технологии и порядка управления предприятием, когда каждое звено выполняет свои функции, между ними установлены связи и взаимоотношения таким образом, чтобы обеспечить реализацию главной целевой функции их деятельности с максимальным эффектом.

Таким образом, организационная структура предприятия общественного питания — это логическое соотношение управленческих и исполнительных звеньев с учетом правовых и социально-экономических отношений, форм разделения и кооперации труда.

Отраслевой основой деятельности предприятий общественного питания является совокупность материально-вещественной, торгово-технологической и организационно-экономической структур.⁹

По мнению автора Батраевой Э.А., предприятия общественного питания имеют специфические особенности функционирования, которые проявляются в следующем:

- сочетание функций производства, реализации и организации потребления приводит к тому, что в рамках большинства предприятий осуществляется законченный цикл производства товара — готовой к потреблению продукции (кулинарного блюда или изделия);

- большую часть предприятий можно считать одновременно самостоятельными товаропроизводителями, продавцами, организаторами потребления

⁹Батраева, Э. А. Экономика предприятия общественного питания. М.: 2018. С. 17

продукции и оказания услуги, работающими на рынке непосредственно на потребителя;

- предприятия характеризуются небольшими размерами, объемами деятельности и немногочисленным коллективом работников, что обусловлено объективной необходимостью приближения места оказания услуги к месту ее потребления;

- изготовление продукции осуществляется небольшими партиями по мере возникновения спроса и в рамках пропускной способности предприятия, ее ассортимент широк и часто меняется, а сроки реализации блюд ограничены;

- ассортимент продукции и покупных товаров зависит от типа предприятия, характера спроса и особенностей обслуживаемых контингентов потребителей, их профессионального, национального, возрастного состава, покупательной способности, условий труда и быта.¹⁰

Под продукцией предприятия общественного питания понимается кулинарная продукция - совокупность блюд, кулинарных изделий и кулинарных полуфабрикатов (ГОСТ Р 50647). Кулинарная продукция должна соответствовать требованиям государственных стандартов, стандартов отрасли, стандартов предприятий, сборников рецептур блюд и кулинарных изделий, технических условий и вырабатываться по технологическим инструкциям и картам при соблюдении санитарных правил для предприятий общественного питания.

Продукция предприятия общественного питания подразделяется на покупную продукцию и продукцию собственного производства. Продукция собственного производства, в отличие от покупной продукции, проходит механическую или термическую обработку.¹¹

По мнению автора Менх Л. В., общими чертами для всех пищевых производств являются:

- высокая степень непрерывности процесса, обусловленная необходимостью быстрой и своевременной переработки сырья, преобладанием в техноло-

¹⁰Батраева, Э. А. Экономика предприятия общественного питания. М.: 2018. С. 19-20

¹¹Магомедов, А. М. Экономика организаций торговли. М.: 2020. С.110

гии биохимических процессов обработки предмета труда;

- тесная связь между отдельными составными частями процесса;
- ограниченность возможности создания промежуточных запасов незавершенного производства;
- четкая и невысокая постадийная расчлененность процесса;
- сравнительно небольшая продолжительность производственного цикла для большинства отраслей, не выходящая за пределы смены или суток.¹²

На рисунке 4 представлена полная логистическая система управления предприятием общественного питания. Логистический подход предлагает в качестве объекта управления рассматривать поток, проходящий сквозь все сферы предметной деятельности предприятия (на рисунке модель SCOR), и оценивать результаты воздействия функций управления на основе изменений во времени количественных параметров потока.



Рисунок 4 – Логистическая схема управления предприятием общественного питания (цветовая индикация логики связей)

Классификация логистических операций и функций позволяет структурировать знания, накопленные современной наукой об управлении хозяйствующими субъектами. База знаний об управлении логистической системой,

¹² Менх, Л. В. Организация и управление предприятием: учебное пособие. Кемерово: 2014. С. 35

выстроенная с учетом иерархических отношений между ее элементами, позволяет в значительной степени упорядочить процесс управления.



Рисунок 5 – Классификация логистических операций



Рисунок 6 – Классификация логистических функций

Специализация совокупностей операций и функций способствует развитию прогнозных техник и моделирования в управлении, обеспечивает

взаимную адекватность всех видов потоков, определяет технологию оптимального перемещения ресурсов и товаров, вырабатывает стандартные требования к качеству товаров и их упаковке, выявляет центры возникновения потерь времени, нерационального использования материальных и трудовых ресурсов, оборудования, облегчает функциональный выбор в рамках формальных подразделений и способствует созданию эффективных экономических связей в рамках микро- и макро- логистических систем. Принцип упорядочивания знаний при проектировании логистических систем предприятий питания позволяет осуществлять функциональное агрегирование — интегративное влияние на успешность организации, обеспечивающее гибкую специализацию.¹³

1.3 Основные показатели, характеризующие оценку организации и управления процессами продаж

Существует множество классификаций показателей, характеризующие оценку организации и управления процессом торговли на предприятии. Приведем наиболее популярные из них.

По мнению автора Дубниной Н.А. существует четыре группы показателей оценки эффективности управления продажами:

-показатели времени выполнения бизнес-процесса Показатели времени выполнения бизнес-процесса оцениваются, как правило, на первом этапе внедрения процессного подхода. Показатели оценки времени выполнения бизнес-процесса в относительном измерении представлены на рисунке 7.

- технические показатели оценки бизнес-процессов. К группе технических показателей оценки бизнес-процессов относятся показатели, характеризующие эффективность использования средств производства, для выполнения бизнес-процессов (рисунок 8). К ним относятся показатели использования оборудования, программного обеспечения, самой технологии выполнения бизнес-процесса.

¹³ Солгубова, Г. С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания. М: 2018. С. 124-219.



Рисунок 7 – Относительные показатели оценки времени выполнения процесса

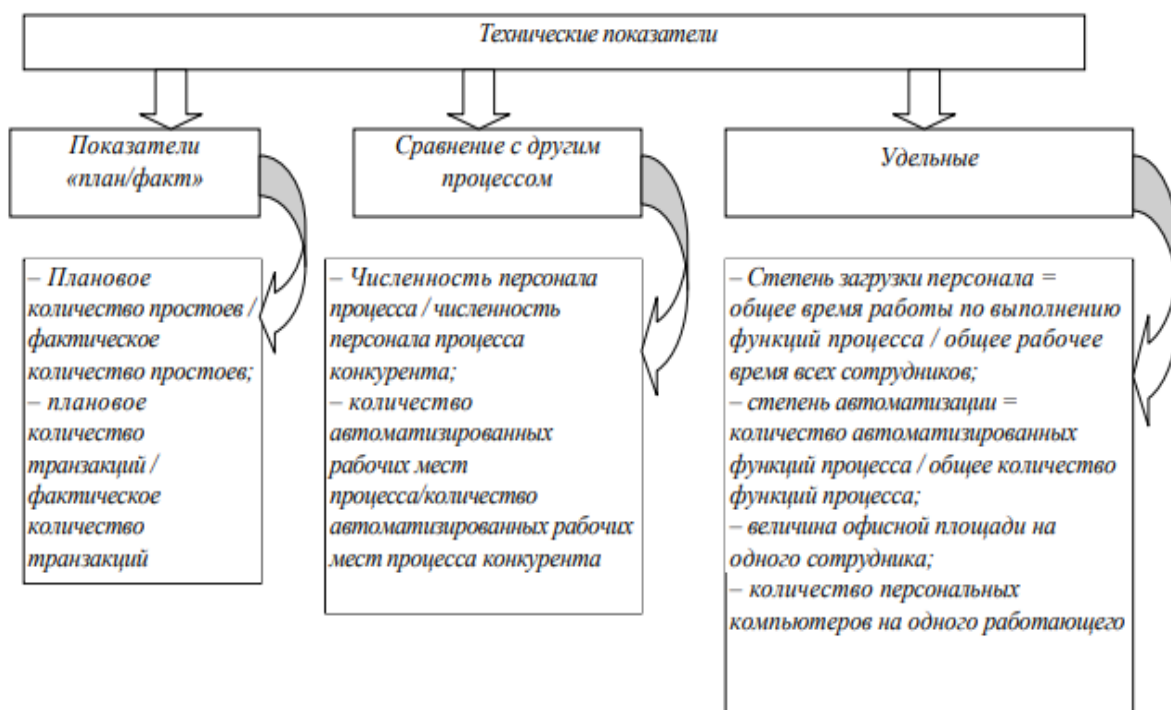


Рисунок 8 – Относительные показатели технических параметров оценки бизнес-процессов

- показатели качества бизнес-процессов. К числу важнейших групп показателей оценки процессов отнесены и показатели качества бизнес-процессов (рисунок 9).

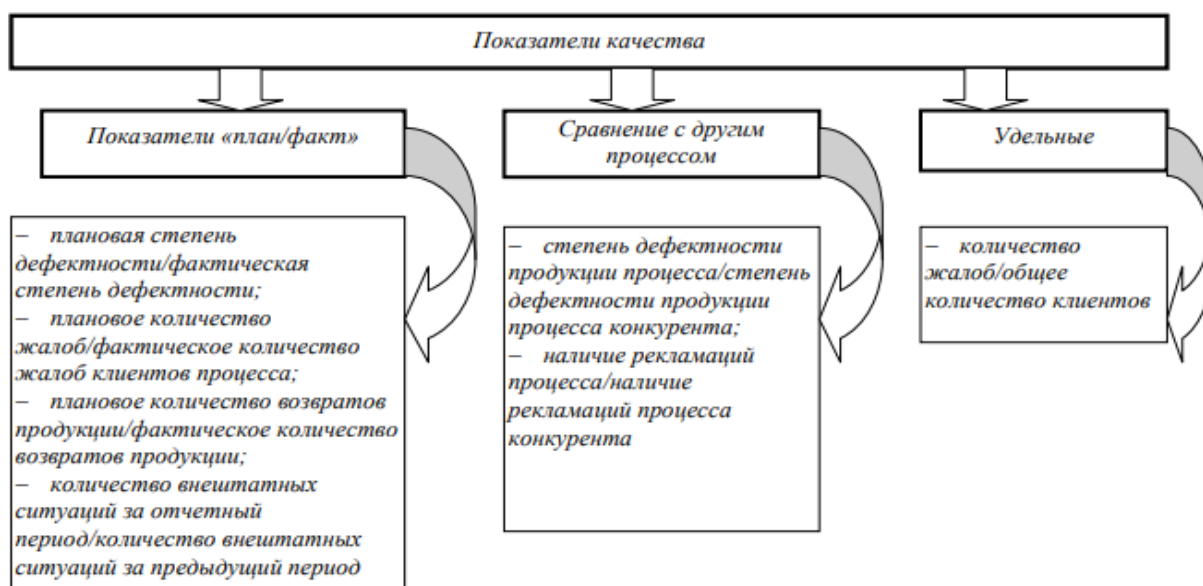


Рисунок 9 – Относительные показатели оценки качества бизнес-процессов

- стоимостная оценка результатов реализации бизнес-процессов. Наиболее важна стоимостная оценка результатов реализации бизнес-процессов. Группировка стоимостных показателей оценки бизнес-процессов представлена на рисунке 10.

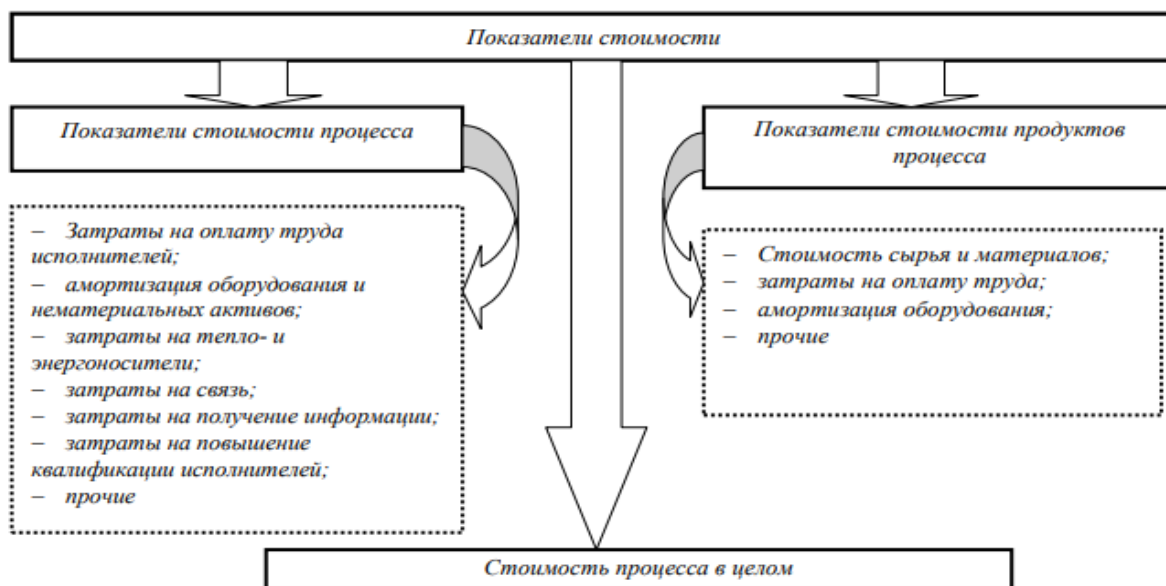


Рисунок 10 – Стоимостные показатели оценки бизнес-процессов

Для проведения корректного расчета стоимостных показателей возможно использовать ряд соответствующих методических подходов. Из всего

перечня возможных вариантов проведения расчетов стоимостных показателей оценки бизнес-процессов наиболее адекватным считается ABC-метод анализа стоимости, с позиции процессного подхода.

Как показывает практика, рассчитать стоимость процесса в целом достаточно сложно. Поэтому, в целях дальнейшего улучшения бизнес-процесса важно при расчетах оперировать не абсолютными, а удельными и относительными показателями, а также динамикой изменения показателей, отражающих улучшение процесса. Относительные показатели оценки стоимости бизнес-процесса представлены на рисунке 11.

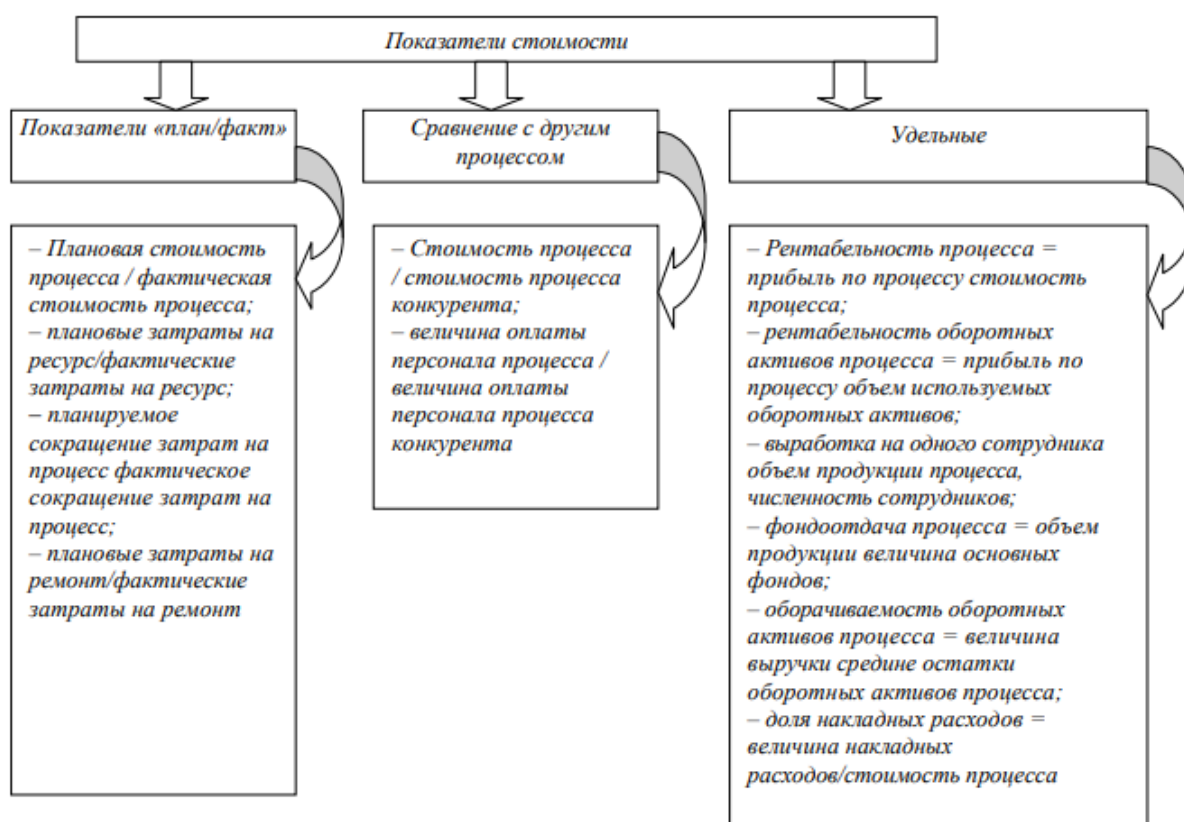


Рисунок 11 – Относительные показатели оценки стоимости бизнес-процесса¹⁴

Автором Тараскиной Ю.В. было определено три классификации, регулирующие процессы управления на предприятии. Первая классификация использует единицы измерения как классификационный признак. В этом случае все показатели бизнес-процессов можно представить в виде следующих групп:

¹⁴ Дубнина, Н.А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия. Пермь: 2016. №2(29). С. 179-191

- показатели затрат, использующие стоимостные значения. Данные показатели, отражающие стоимость реализации бизнес-процессов, относятся к категории самых важных, однако нельзя получить целостное представление о бизнес-процессе исключительно на их основе.

- показатели качества, выражающиеся в физических единицах. Качество – это степень удовлетворенности потребностей или ожиданий потребителей совокупностью характеристик продукта или услуги.

- показатели времени. К данной группе относятся показатели двух видов: показатели, дающие возможность измерить своевременность выполнения бизнес-процессов, и показатели, позволяющие рассчитать длительность цикла бизнес-процесса (секунда, минута, час и т. д.).

- показатели результативности, выражаемые в процентах. С их помощью оценивается степень достижения целей, соответствующих бизнес-процессам, а также фокусируется внимание на объеме выпущенной продукции и (или) услуг.

Согласно второй классификации, показатели делятся на показатели бизнес-процесса и показатели результата. Использование показателей результата присуще западному подходу к менеджменту, в котором ярко выражена ориентация на результаты деятельности и измерение достигнутого. В японском же менеджменте («Цель – ничто, путь (Дао) – все») пристальное внимание уделяется показателям бизнес-процесса, определяющим достижение результата и дающим информацию об основных характеристиках бизнес-процесса.

По третьей классификации показатели бизнес-процессов подразделяются на показатели эффективности, результативности и гибкости. Результативность – это степени реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Результативность представляет собой показатель целевого назначения, суть которого состоит в определении целенаправленности, смысла функционирования экономической системы и ее основной задачи. Результативность – это базовый показатель как отдельных бизнес-процессов, так и системы в целом. Результативность важна для всех групп

потребителей. Организации прилагают большие усилия для достижения результативности именно по причине того, что низкая результативность работы приводит к потере потребителей. В то же время даже стопроцентная результативность выполнения работы не приносит организации никаких конкурентных преимуществ. Эффективность – соотношение между достигнутыми результатами и израсходованными ресурсами. С помощью этого показателя оцениваются многочисленные альтернативные варианты достижения предполагаемого результата с учетом затрат ресурсов по каждому (финансы, персонал, время).

Гибкость (адаптивность) рассматривается как способность бизнес-процесса к достижению результативности и эффективности в условиях быстро меняющейся внешней среды. По целям использования показателей можно выделить:

- показатели компетентности, отражающие восприимчивость организации к изменениям и позволяющие определить способность организации воспринять планируемые изменения;

- показатели результата, позволяющие дать количественную оценку итогов деятельности организации за определенный период (чистая прибыль, рентабельность инвестиций, увеличение доли рынка). Однако они не дают возможности понять, какие именно факторы способствовали достижению этих итогов, и определить тенденции развития организации;

- диагностические показатели, представляющие собой индикаторы результатов, достижение которых возможно в будущем, и отражающие ключевые факторы успеха организации. В большинстве случаев такие показатели носят оперативный характер и могут повлиять на финансовые результаты организации в будущих периодах. Диагностические показатели помогают выявить негативные тенденции в развитии организации.

Следует подчеркнуть, что каждая система показателей содержит глобальные и локальные показатели. Глобальные показатели дают возможность оценить деятельность системы в целом, при этом в большинстве случаев они

являются интегральными и агрегируют в себе большое число локальных показателей. Тем не менее, в некоторых случаях глобальные показатели определяются для системы в целом. Локальные показатели лимитированы деятельностью в рамках одного бизнес-процесса или подразделения и дают возможность оценить только часть системы.

Для оценки бизнес-процесса недостаточно использовать только один показатель, необходимо использовать систему показателей. Системой показателей мы называем совокупность индикаторов, позволяющих получить всестороннюю и объемную характеристику анализируемого объекта, т. е. бизнес-процесса. Показатели бизнес-процесса почти во всех случаях являются локальными, поскольку их функция заключается в оценке деятельности в пределах конкретного бизнес-процесса. На наш взгляд, каждый бизнес-процесс предполагает использование собственной системы показателей, причем ее полнота напрямую зависит от того, к какому виду бизнес-процессов относится данный бизнес-процесс: к основным или обеспечивающим бизнес-процессам, к бизнес-процессам управления или развития.

Расчет показателей эффективности каждого отдельного бизнес-процесса требует отслеживания информации о текущих затратах на реализацию этого процесса, при этом показатели затрат могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми.

Принято считать, что можно повысить эффективность деятельности организации как совокупности результативных бизнес-процессов, если улучшить определенные показатели, к которым относятся:

- увеличение валового дохода. Увеличение происходит за счет снижения издержек при выпуске товаров и услуг, привлечения новых потребителей, выхода на новые рынки и диверсификации.

- сокращение объема оборотных средств и капитальных вложений путем уменьшения запасов материальных ценностей, высвобождения производственных площадей и неиспользуемого оборудования.

- сокращение операционных расходов путем ликвидации «скрытых» непроизводительных потерь.

- сокращение затрат времени на производство продукции (услуг) путем сокращения времени на доставку потребителю и длительности производственного цикла.¹⁵

Виды ресурсов	Нефинансовые показатели	Финансовые показатели
Время	Время бизнес-процесса	-
Персонал	Число работников, вовлеченных в бизнес-процесс	Затраты на оплату труда участников бизнес-процесса
Оборудование	Число единиц оборудования	Затраты на эксплуатацию оборудования
Энергетические ресурсы (электричество, вода, газ и т. д.)	Число единиц ресурсов	Затраты на пользование энергетическими ресурсами
Материальные ресурсы (элементы входа)	Число единиц материальных ресурсов (отдельно по каждому виду)	Затраты на приобретение материальных ресурсов

Рисунок 12 – Показатели затрат на бизнес-процесс

Таким образом, управление продажами имеет значимую роль в деятельности предприятия. Данный показатель включает в себя направления логистики, которые, объединяясь между собой, создают функциональную систему продаж. То, как будет проходить организация продаж, может повлиять на доходность, имидж организации, а также на доверие потенциальных клиентов и привлечение новых, еще не знакомых с реализуемыми товарами предприятия.

Для оценки организации процесса продаж и эффективности управления им на предприятии – объекте исследования были выбраны следующие показатели:

- показатели стоимостной оценки предприятия, с помощью которой можно проанализировать его прибыльность. Для этого необходимо рассчитать рентабельность по разным направлениям: персонал, производственная площадь, площадь торгового зала, продукция, а также предприятие в целом;

- показатели качества предприятия и выполняемых им услуг, с помощью которых можно оценить конкурентоспособность объекта исследования, а также привлекательность для потребителя. Для этого необходимо выполнить

¹⁵ Тараскина, Ю. В. Показатели бизнес-процессов как основа оценки эффективности деятельности организации. Астрахань: 2015. С.15-22

анализ по нескольким методикам: SWOT-анализ, модель пяти сил конкурентного давления Майкла Портера, оценка конкурентного профиля предприятия, многоугольник конкурентоспособности, соответствие предприятий государственному стандарту. Также была разработана анкета для потребительской оценки анализируемого предприятия;

- показатели эффективности для оценки результата выполненных мероприятий по повышению конкурентоспособности. Для этого на основе анализа выделяются наименее привлекательные факторы работы предприятия и предлагаются мероприятия, затем рассчитывается их эффективность. Примером таких мероприятий является сокращение объема капитальных вложений путем уменьшения товарных запасов.

Отрасль общественного питания является частью сферы и представляет собой обособившуюся хозяйственную подсистему экономики, объединяющую предприятия, главной целевой функцией которых является предоставление услуг населению в форме организованного процесса потребления пищи в обмен на денежные доходы населения. Управление продажами на общественном питании отличается характерными особенностями обслуживания, ассортиментом реализуемой продукции и номенклатурой предоставляемых услуг. Слаженная работа управленческого, производственного и обслуживающего подразделений приводят к финансовому успеху и положительному росту экономических показателей, таких как спрос, рентабельность, эффективность.

В условиях плотной конкуренции между предприятиями общественного питания города Благовещенска, необходимо знать свои конкурентные преимущества и развивать их. В противном случае, имеется возможность потери прибыли и выхода с рынка. Участникам предпринимательской деятельности (менеджерам, агентам по продажам) следует проводить анализ покупательского поведения потребителей для лучшего функционирования товародвижения организации. Для повышения конкурентоспособности необходимо прибегнуть к таким мероприятиям привлечения потребителей, как: использование различных видов рекламы, изменение интерьера, современные технологии, а также поддерживание связей с потенциальными покупателями.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ В КАФЕ АРАРАТ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Для проведения экономического анализа было выбрано кафе «Арарат», так как данное предприятие общественного питания является характерным объектом торговли, занимающееся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции и досуга населения. Также данное предприятие предоставляет необходимую информацию для экономического анализа и последующих расчетов по теме исследования.

Предприятие общественного питания было открыто ИП Рудых М. А. в июне 2010 года в городе Благовещенск, по адресу ул. Красноармейская, 124. Режим работы – 11:00 до 01:00 часов, без выходных. Контингент потенциальных потребителей – работники близлежащих организаций, а также жители города.

В обязанности кафе входит строгое соблюдение исполнителем правил, установленных в государственных стандартах, санитарных, противопожарных, технических обязательных требований к качеству услуг, их безопасности для жизни, здоровья людей, окружающей среды. Эти требования определены следующими документами:

- Правила оказания услуг общественного питания, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.08.1997 N 1036, с изменениями и дополнениями;

- СП 2.3.6.1079-2001 Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья с изменениями и дополнениями.

- СанПиН 2.3.2.1324-2003 Санитарно-эпидемиологические правила и

нормативы. Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов.

- СанПиН 2.3.2.1078-2001 Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Гигиенические требования безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов. Сборники рецептур блюд, кулинарных изделий, мучных кондитерских и булочных изделий для предприятий общественного питания, официально изданные на территории Российской Федерации, в том числе национальных кухонь.

- СНиП 2.08.02-89 Строительные нормы и правила. Общественные здания и сооружения.

- СНиП 31-05-2003 Строительные нормы и правила. Общественные здания административного назначения.

- СНиП 21-07-97 Пожарная безопасность зданий и сооружений.

- СНиП 35-01-2001 Доступность зданий и сооружений для маломобильных групп населения.

Кафе предоставляет посетителям различные услуги по организации всевозможных мероприятий: проведение свадеб, корпоративов, дней рождения и поминок. Также в кафе «Арагат» проводятся предновогодние вечера и специальные вечера празднования 23 февраля и 8 марта. Дополнительно в данном заведении предоставляется услуга кейтеринга – выездного обслуживания вместе с рабочим персоналом.

Кафе «Арагат» рассчитано на 100 посадочных мест. В состав здания входят: торговый зал, бар, производственные помещения, административные помещения, складские помещения, бытовые помещения для персонала. В состав производственных помещений входят: кухня, разделенная на секции горячего и холодного цехов, моечная посуды. Помещение оснащено всем необходимым оборудованием (плиты, духовые шкафы, мангал, холодильное оборудование и т.д.) и инвентарем (ножи, доски, сковороды и т.д.) К административным помещениям причисляют кабинет директора. К бытовым помещениям относят гардеробную для персонала, туалетную комнату. При входе расположено фойе. В

фойе предусмотрены: гардероб, туалетные комнаты. Торговый зал разделен на два помещения с одним уровнем рассадки гостей. Большой зал вмещает 50 человек, малый зал – 40 человек. В малом зале расположены две кабинки с перегородками в виде штор для небольших компаний.

Кафе «Арарат» предлагает молодоженам украшение зала на свадьбу по желанию гостей: оформление зоны молодоженов, фотозона, сладкий стол. Также в данном заведении с 19:00 организовано музыкальное сопровождение, светомузыка.

В работе рассмотрены классификационные характеристики данного предприятия с целью его типизации в соответствии с ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования», которые приведены в таблице 1. В таблице 2 приведены классификационные признаки предприятий общественного питания в соответствии с ГОСТ 30389-2013.

Таблица 1 – Классификация предприятия общественного питания Кафе «Арарат»

Классификационный признак	Вид предприятия
1	2
Тип предприятия	Кафе
Масштаб деятельности	Средний
Цели функционирования	Коммерческие
Месторасположение и обслуживаемый контингент	Общедоступное (открытая сеть)
Состав (наличие структурных подразделений)	Простое
Характер деятельности (выполняемые функции)	Предприятие, организующее производство, реализацию продукции общественного питания и обслуживание потребителей с потреблением на месте и на вынос (вывоз) с возможностью доставки (производство, реализация и организация потребления)
Организация производства продукции	С полным технологическим циклом
Периодичность функционирования	Постоянно действующее
Мобильность	Стационарное

Таблица 2 – Классификация предприятий (объектов) общественного питания по ГОСТ 30389-2013

Признак классификации предприятий (объектов) общественного питания	Классификационные группы
По характеру деятельности	Предприятия (объекты), организующие производство, реализацию продукции общественного питания и обслуживание потребителей с потреблением на месте и на вынос (вывоз) с возможностью доставки
По типам	Кафе
По мобильности	Стационарное
По организации производства продукции общественного питания	Комбинированное
По уровню обслуживания	Предприятие (объекты) класса (категории) первый
По месторасположению	Общедоступное
По времени функционирования	Постоянно действующие

На основании данных таблиц 1 и 2 определено, что Кафе «Арарат» - постоянно действующее коммерческое предприятие, организующее производство собственной продукции, отчасти уникальной среди других заведений, которое имеет несложную структуру и средний объем производства. Кафе не имеет филиалов в городе, находится в открытом доступе как для потенциальных клиентов, так и для остальной совокупности посетителей.

В период прохождения практики кафе «Арарат» работало в соответствии с распоряжениями губернатора Амурской области. В последнем распоряжении от 8 мая 2020 г. № 96-р «О внесении изменений в распоряжение губернатора Амурской области от 27.01.2020 № 10-р» изложено, что до 31.05.2020 года деятельность организаций общественного питания на территории города Благовещенск приостановлена, а реализация кулинарной продукции разрешена только на вынос. В условиях пандемии предприятия сферы услуг, к которым относятся предприятия общественного питания, имеют наибольшие потери по сравнению с другими торговыми организациями.

Являясь составной частью потребительского рынка, рынок общественного питания напрямую зависит от покупательной способности и предпочтений потребителей, следовательно, субъекты данного рынка должны обеспечить комфортные условия для удовлетворения спроса населения города. Кроме того, спрос на услуги общественного питания обусловлен и культурными традициями территорий.

Анализ оборота общественного питания Амурской области в 2010 -2017 г. г. показал, что объем услуг общественного питания в анализируемом периоде имеет тенденцию роста, что наглядно представлено на рисунке 13. Однако эта тенденция имеет место только в фактически действующих ценах. В сопоставимых же ценах тенденция изменения объема услуг общественного питания свидетельствует скорее о постоянстве спроса населения на данные услуги. Причем основная доля оборота услуг общественного питания приходится на административный центр области город Благовещенск.



Рисунок 13 – Оборот услуг общественного питания в Амурской области в 2010 – 2017 г. г., в млн. руб.

По состоянию на 1 января 2018 года число предприятий общественного питания в городе составило 411 общедоступных объектов с количеством посадочных мест 17225 (Таблица 3).

Таблица 3 – Динамика количества предприятий общественного питания, г. Благовещенск

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Количество объектов розничной торговли и общественного питания, ед.					
Всего	393	458	461	438	411
Из них:					
Общедоступные столовые, закусочные	92	121	122	109	106
Столовые учебных заведений, организаций, промышленных предприятий	66	66	66	66	66
Рестораны, кафе, бары	235	271	273	263	259
Площадь зала обслуживания посетителей в объектах общепита, м. кв.					
Всего	40 791	45 898	46 700	46 514.8	47 602
Из них:					
Общедоступные столовые, закусочные	8 126	9 155	9 240	10 002	9 621
Столовые учебных заведений, организаций, промышленных предприятий	6 693	6 693	6 693	6 693	6 693
Рестораны, кафе, бары	25 972	30 050	30 767	29 819.8	31 288
Численность населения на 01 января, чел.					
Всего:	225 453	229 561	229 713	229 753	230 416
Из них:					
Городское население	220 077	224 192	224 335	224 419	225 091
Сельское население	5 376	5 369	5 378	5 334	5 325
Площадь предприятия общественного питания на 1 жителя города, м. кв.	0,19	0,20	0,21	0,21	0,21

В дополнение к таблице 3 хочется отметить, что структура потребительских расходов не имеет значительных расхождений в показателях с периодом времени и составляет 3,2 %. Площадь залов обслуживания на 1 жителя города с каждым годом постепенно увеличивается. Объекты общественного питания обеспечивают жителей города Благовещенска 75 посадочными местами на одного человека, в то время как установленный норматив – 40 мест в областных центрах с населением от 100 до 250 тысяч человек, тем самым происходит перенасыщение данного рынка услуг.

В городе Благовещенске сфера общественного питания занимает одно из ведущих и развивающихся направлений экономической деятельности, которая отражает процессы в быстро меняющихся экономических и хозяйственных

условиях. Общие тенденции в экономике страны отражаются на сфере общественного питания 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.

На рисунке 14 представлена структура рынка общественного питания города Благовещенска по типам предприятий в 2019 году. Отметим, что наблюдается неравномерность развития предприятий общественного питания в зависимости от их типа. В структуре предприятий преобладают кафе – 45 %, в значение которых включены заведения национальной кухни, затем идут кафетерии – 12 %.

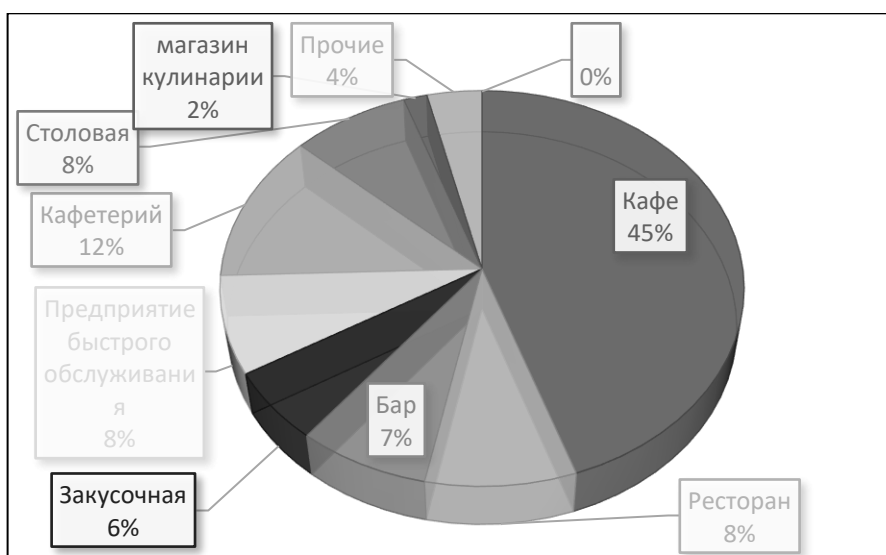


Рисунок 14 – Структура рынка общественного питания города Благовещенска по типам предприятий в 2019 г., в %

В течение 2018 года рынок предприятий общественного питания города 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.

Несмотря на сложности, сеть общедоступных предприятий общественного питания города обновлялась и изменялась, предприниматели находились

в поиске новых, интересных для потребителя, форматов заведений общепита.

На территории города работают предприятия общественного питания с разной специализацией, предлагая потребителю кухни разных народов, ряд из которых используют национальный колорит, как одно из конкурентных преимуществ. В таблице 4 представлено распределение предприятий общественного питания по видам специализации.

Таблица 4 – Распределение предприятий общественного питания по видам специализации, г. Благовещенск

Специализация	Количество объектов, ед.					2018 к 2017 «+», «-», ед.	Удельный вес в общем кол-ве за 2018 год, %
	на 01.01.15	на 01.01.16	на 01.01.17	на 01.01.18	на 01.01.19		
1	2	3	4	5	6	7	8
Русская и другие	138	135	132	121	117	- 4	39,7
Европейская и другие	53	45	47	48	48	-	16,3
Китайская	44	45	45	46	48	+ 2	16,3
Узбекская	9	8	8	8	10	+ 2	3,4
Армянская	10	10	9	10	9	- 1	3,1
Азербайджанская	6	6	4	4	5	+ 1	1,7
Японская	4	4	6	10	10		3,4
Бурятская	0	1	2	3	2	- 1	0,7
Осетинская	0	1	2	2	2	-	0,7
Грузинская	0	1	1	2	2	-	0,7
Корейская	1	1	2	0	1	+ 1	0,3
Еврейская	0	0	1	0	0	-	0
Итальянская	0	0	0	1	3	+ 2	1,0
Фаст-фуд	8	10	23	30	28	- 2	9,5
Кофе, чай	0	0	1	4	10	+ 6	3,4
ИТОГО	273	267	283	289	295	+ 6	100

Существенно увеличилось количество предприятий китайской кухни, что может быть связано с китайским городом Хэйхэ, с которым город Благовещенск связан не только речным сообщением, но и успешными торговыми отношениями. Следует отметить, что на фоне разнообразия кухонь мира

только китайская кухня получило такое развитие. На сегодня в городе зарегистрированы предприятия армянской, грузинской, итальянской, азербайджанской, узбекской, японской и других кухонь, но их количество не превышает 10.

В ходе выполнения выпускной работы было выполнено исследование маркетинговой среды предприятия, которая состоит из микросреды и макросреды. Маркетинговая среда предприятия — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности руководства службы маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества. Факторы маркетинговой среды представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Факторы маркетинговой среды

Маркетинговая среда делится на микро- и макросреду. Микросреда представлена факторами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме, это деятельность поставщиков, маркетинговых посредников, клиентов, конкурентов и контактной аудитории. Макросреда представлена факторами более широкого социального плана, это факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.¹⁶ Полученные данные представлены в таблицах 5 и 6.

¹⁶Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика / С. В. Карпова. — М :2019. — С. 68

Таблица 5 – Анализ микросреды кафе «Арарат»

Элемент	Характеристика
1	2
Потребители	Население города Благовещенск, возрастной диапазон в среднем от 30 до 50 лет
Поставщики	ГСТК, продуктовая база ОПС, местный филиал Coca-Colacompany
Посредники	Сбербанк
Конкуренты	Ресторан «Ани», ресторан «Армения», ресторан «Гюмри», ресторан «Панорама»
Контактная аудитория	СМИ

Таблица 6 – Анализ макросреды кафе «Арарат»

Фактор	Характеристика
1	2
Политико-правовые	Документы ХАССП, Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 24.04.2020) «О защите прав потребителей», ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования.
Экономические	Покупательская способность соответствует ценовой политике товаров
Природно-климатические	Мусор и испорченный товар утилизируется при помощи специальных установок
Социально-культурные	Народный армянский колорит: музыка, национальные блюда, интерьер
Демографические	Высокая плотность населения увеличивает товарооборот
Технологические	Предприятие отслеживает тенденции развития технологии в области техники для приготовления блюд

На основе анализа маркетинговой среды, можно утверждать, что предприятие общественного питания кафе «Арарат» отслеживает все факторы микро- и макросреды. Отличительной особенностью данного заведения является разнообразие социально-культурного фактора, который характеризуется национальной армянской тематикой. Предприятие направлено на местных

поставщиков, имеет несколько видов оплаты, тем самым подстраиваясь под любого потребителя.

На предприятии сохраняется средний масштаб производственной деятельности, что характеризуется небольшим количеством обслуживающего персонала. Структура персонала может меняться в зависимости от функций, которые выполняют работники, а также привлечения новых кадров. На рисунке 15 приведена структура управления кафе «Арарат».

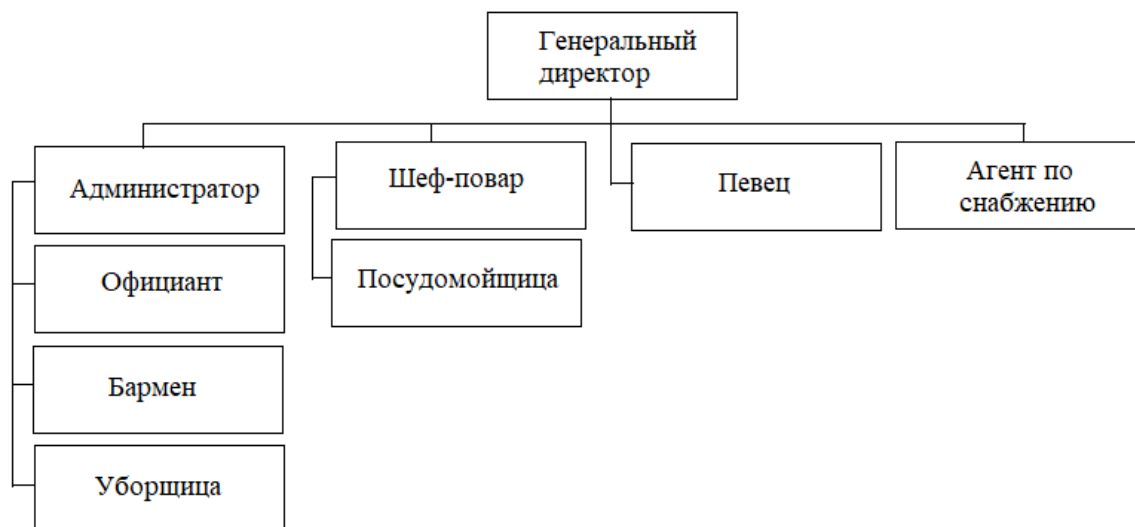


Рисунок 15 – Структура управления в кафе «Арарат»

Организация технологического процесса в кафе как предприятиях производства кулинарной продукции имеет ряд особенностей, связанных со спецификой работы. Продукция, выпускаемая в кафе, скоропортящаяся и требует быстрой ее реализации. Различные продукты и сырье, используемые для приготовления блюд и кулинарных изделий, также не выдерживают длительных сроков хранения. В связи с этим при организации комплексного технологического процесса предприятие должно обеспечить максимальное сокращение сроков хранения и обработки сырья и сроков реализации готовой кулинарной продукции. Кроме того, посещаемость кафе в различные часы дня, дни недели и месяца неодинаковая и, как правило, непредвиденная, что затрудняет работникам производственной сферы четко спланировать завоз сырья, продукции, обработку сырья и приготовление полуфабрикатов из овощей, мяса,

рыбы. Полный логистический процесс в кафе «Арарат» можно представить пошаговой схемой, представленной на рисунке 16.

Рабочий процесс на предприятии начинается с составления заявки, которая зависит от нормы потребления продукции и количества предварительных заказов. Норма потребления определена управляющим предприятия методом анализа продаж в течение всего существования кафе.

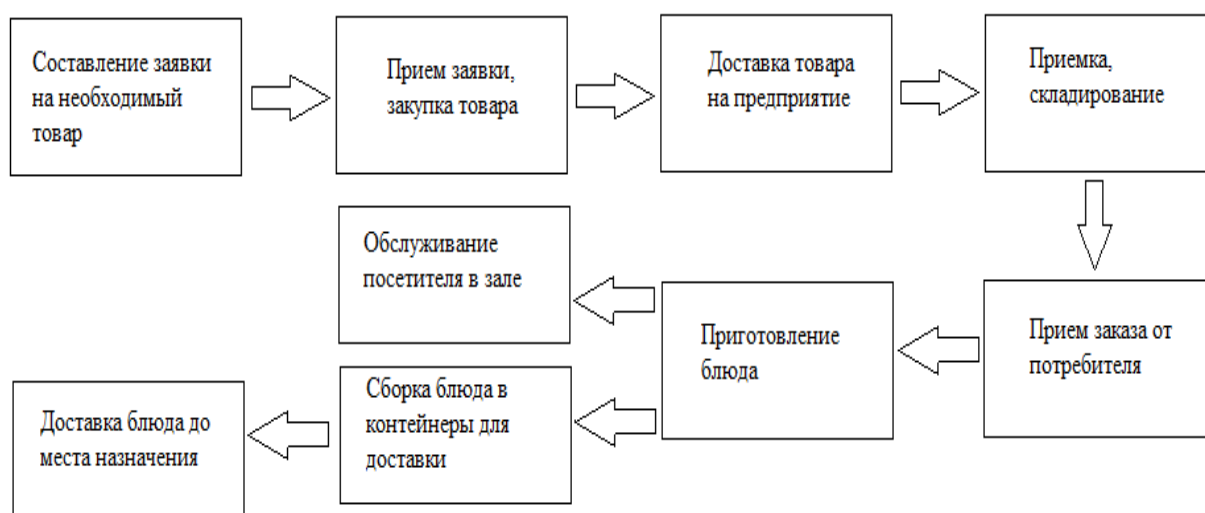


Рисунок 16 – Логистический процесс в кафе «Арарат»

Планирование поставок сырья (товаров) в ресторанном бизнесе имеет свои сложности и специфику. Продукты питания имеют ограниченный срок годности, следовательно, задача шеф-повара и управляющего — обеспечить минимально необходимые остатки запасов и их высокую оборачиваемость. Также большую роль играет ограниченность финансовых ресурсов. Заявка состоит из набора продуктов, применяемых в приготовления нарезок, холодных и горячих блюд, а также товаров для розничной продажи (табачные изделия, алкогольные и безалкогольные напитки). Шеф-повар и бармен составляют заявку на необходимый товар и передают ее на согласование администратору. После проверки администратора, заявка попадает к агенту по снабжению, который делает закуп продукции и доставляет ее в кафе. Выбранные поставщики товара представлены в таблице 7. Построение оптимального маршрута поставок отражено на рисунке 17. На карте были отмечены предприятия, у

которых агент по снабжению закупает товар и доставляет его в кафе. Остальная группа поставщиков привозят товары в кафе самостоятельно.

Таблица 7 – Анализ поставщиков кафе «Арарат»

Товар	Поставщик	Адрес	№ на карте
1	2	3	4
Мясо и мясные изделия	Торговый центр №1 (ГСТК)	ул. Игнатьевское шоссе, 11	1
Овощи и фрукты	База «Дружба»	ул. Текстильная, 120/3	2
Контейнеры пластиковые	«Амурская тара»	ул. Текстильная, 49/1	3
Бакалейные товары, рыба и морепродукты, табачные изделия	Оптово-розничная база «ОПС»	ул. Калинина, 141	4
Хлебобулочные и кондитерские изделия	Кондитерская-пекарня «ДонБатон»	ул. Шевченко, 80	5
Напитки алкогольные	«АНИ» алкомаркет	ул. Октябрьская, 190/4	6

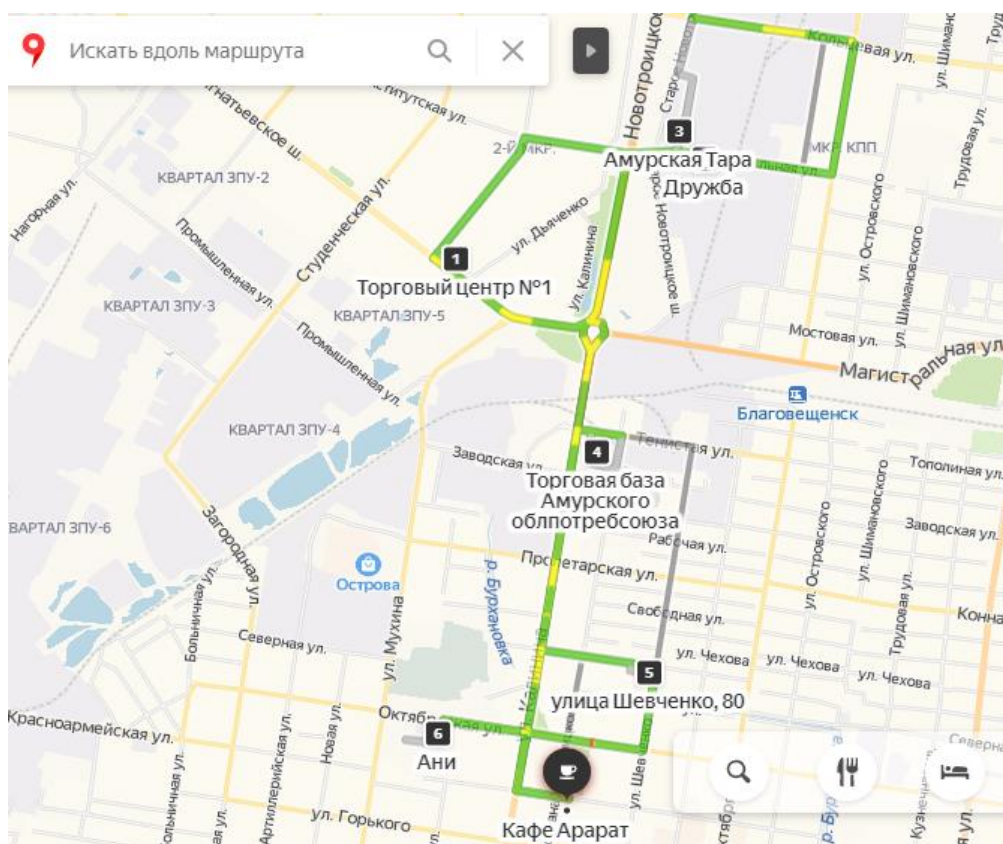


Рисунок 17 – Построение оптимального маршрута поставок¹⁷

¹⁷ 2GIS. URL: <https://2gis.ru/blagoveshensk> (дата обращения 1.04.2020)

Складирование товарной продукции происходит, исходя из температуры и сроков хранения, товарного соседства, в холодильное оборудование и складские помещения. Агент по снабжению также занимается складированием товара под руководством администратора. Перед тем, как от потребителя поступит заказ на определенные блюда, повар проводит маркировку продуктов и подготавливает отдельный товар к употреблению (чистит картофель, нарезает овощи, мясо, делает фарш), тем самым ускоряя рабочий процесс на кухне. Каждое блюдо в кафе имеет свою технологическую карту, в которой указывается количество необходимых продуктов для переработки, последовательность приготовления блюда, вес готовой продукции. Каждое блюдо имеет ограничение во времени при готовке, помогая потребителю в расчете времени при заказе. Первым делом потребителю в торговом зале выносят холодные закуски и салаты, затем горячие блюда. Блюдо для доставки раскладывается в одноразовые пластиковые контейнеры с определенным объемом. Доставка блюд осуществляется службой доставки.

Прежде чем провести анализ конкурентоспособности в кафе «Арарат», следует изучить показатели прибыли предприятия. Исследуемый период – 2017-2019 года. Данные представлены в таблицах 8-10. Показатели изменения прибыли в кафе наглядно представлены на рисунках 18-21.

Таблица 8 - Показатели прибыли кафе «Арарат» за 2017 год

Месяц	Выручка, руб.	Издержки, руб.	Товар		Чистая прибыль, руб.
			Затраты (Себестоимость), руб.	Прибыль от продукции, руб.	
1	2	3	4	5	6
Январь	753499	350635	161706	419125	68490
Февраль	818722	457040	186129	535369	78329
Март	927520	510700	273827	827767	317067
Апрель	770425	454560	205344	668023	213463
Май	787458	489481	209324	783107	293626

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Июнь	864228	686685	227864	798585	111900
Июль	762675	587525	180600	825255	237730
Август	1 473 229	642785	481030	719479	76694
Сентябрь	815499	483745	200655	662295	178550
Октябрь	1 085494	518655	383188	732390	213735
Ноябрь	898654	435180	253933	567247	132067
Декабрь	2 111093	516780	566350	572538	55758
Всего	12 068 496	6 133 771	3 329 950	8 111 180	1 977 409



Рисунок 18 – Показатели прибыли кафе «Арагат», 2017 г.

Таблица 9 - Показатели прибыли кафе «Арагат» за 2018 год

Месяц	Выручка, руб.	Издержки, руб.	Товар		Чистая прибыль, руб.
			Затраты (Себестоимость), руб.	Прибыль от продукции, руб.	
1	2	3	4	5	6
Январь	778650	379927	206168	510450	130523
Февраль	938942	442655	306295	532895	90240
Март	985072	501620	319931	809910	308290
Апрель	777607	490465	200373	630845	140380

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6
Май	789773	434370	222375	570097	135727
Июнь	959696	529980	248835	762369	232389
Июль	782115	569732	135621	646890	77158
Август	1 086935	529285	351030	723705	194420
Сентябрь	804588	468340	211766	485730	17390
Октябрь	974949	514831	396988	604660	89829
Ноябрь	787540	396750	209922	457694	60944
Декабрь	1 999925	357117	347853	377430	20313
Всего	11 665792	5 615072	3 157157	7 112675	1 497603

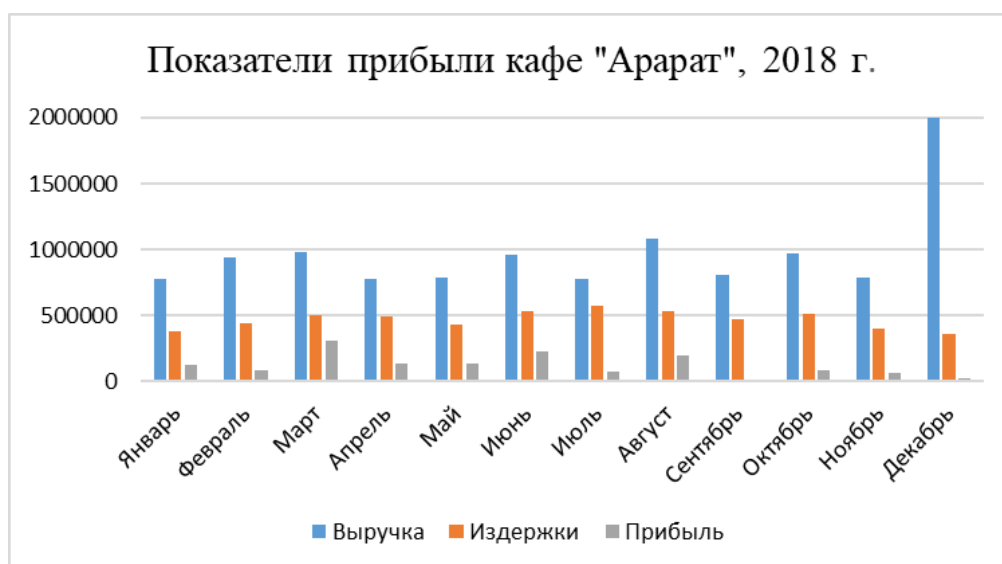


Рисунок 19 – Показатели прибыли кафе «Арагат», 2018 г.

Таблица 10 - Показатели прибыли кафе «Арагат» за 2019 год

Месяц	Выручка, руб.	Из- держки, руб.	Товар		Чистая Прибыль, руб.
			Затраты (Себестои- мость), руб.	Прибыль от продукции, руб.	
1	2	3	4	5	6
Январь	742200	266075	150695	296050	29975
Февраль	853930	365935	226335	431486	65551

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6
Март	936986	472140	293053	613570	141430
Апрель	770601	430906	210573	478225	47319
Май	753805	621615	152885	802532	180917
Июнь	853117	414205	156835	588095	173890
Июль	761880	503544	141655	505184	1640
Август	803188	422520	181000	552000	129480
Сентябрь	799436	438738	205135	508539	69801
Октябрь	847106	563890	272534	618842	54952
Ноябрь	780027	314226	202976	464841	150615
Декабрь	2 000722	459181	417150	537885	78704
Всего	10 902 998	5 272975	2 610826	6 397249	1 124274

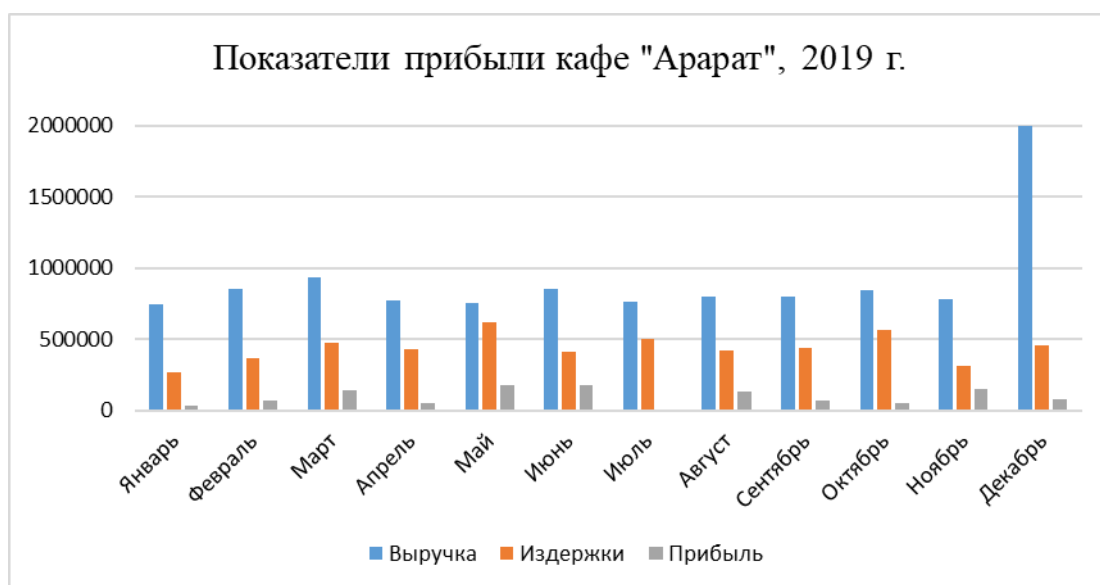


Рисунок 20 – Показатели прибыли кафе «Арагат», 2019 г.

Исходя из анализа данных, приведенных в таблицах 6 - 8, было установлено, что наибольшая выручка предприятия за 2017-2019 года приходится на декабрь. В 2017 году выручка за декабрь составляет 2 111 093 рубля, что является наибольшей выручкой за все 3 года существования предприятия. Наименьшая выручка предприятия за 3 последних года приходится на январь 2019 года (742 200 рублей).



Рисунок 21 – Анализ прибыли и убытков кафе «Арагат» 2017-2019 гг.

Проанализировав показатель чистой прибыли предприятия за каждый месяц 2017-2019 годов, можно сделать вывод, что наименьшая прибыль с учетом налогообложения – в июле 2019 года (1 640 рублей), что можно объяснить небольшой разницей между выручкой и затратами предприятия. Наибольшая чистая прибыль получена в марте 2017 года (317 067 рублей). Это связано с тем, что предприятие было наиболее доходным за этот месяц.

Если рассмотреть общую выручку за 2017-2019 года, то можно отметить, что наибольший доход предприятия за год отмечается в 2017 году, что составляет 12 068 496 рублей. Следовательно, в этом году предприятие получало в совокупности наибольшую прибыль. Наибольшая чистая прибыль обозначена на 2017 год, и составляет 1 977 409 рублей. Это можно объяснить тем, что в 2017 году предприятие общественного питания более рационально распределяла свои расходы, тем самым увеличив размер чистой прибыли.

На основе данных о доходах предприятия, можно рассчитать рентабельность продаж, рентабельность персонала и чистую рентабельность. Все полученные данные по рентабельности общественного питания представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет показателей рентабельности кафе «Арарат» в 2017 – 2019

Г. Г.

Показатели	Расчет			Динамика к 2017 году	Динамика к 2018 году
	2017	2018	2019		
1	2	3	4	5	6
Рентабельность продаж, %	67,210	60,970	58,674	- 8,536	- 2,296
Рентабельность про- дажи продукции соб- ственного производства предприятия, руб.	2,436	2,253	2,450	+ 0,014	+ 0,197
Прибыль, приходящаяся на одного работающего, руб.	2253,106	1975,743	1777,014	- 476,092	- 198,729
Рентабельность пред- приятия, %	20,895	17,072	14,261	- 6,634	- 2,811
Чистая (конечная) рен- табельность, %	16,385	12,838	10,312	- 6,073	- 2,526
Рентабельность сети предприятия общественного питания					
Прибыль, приходящаяся на одно место обслужи- вания посетителя, руб.	225,311	197,574	177,701	- 47,61	- 19,873
Прибыль, приходящаяся на 1 кв. м. производ- ственной площади, руб.	8 556,097	75 02,822	6 748,153	- 1 807,944	- 754,669
Прибыль, приходящаяся на 1 кв. м. площади тор- гового зала для обслу- живания потребителей, руб.	6 144,833	5 388,390	4 846,401	- 1 298,432	- 541,989

Приведите наименования показателей в таблице к общепринятым, совершенно непонятно содержание указанных показателей.

На основе показателей таблицы 11 можно сделать вывод, что в 2017 году процент рентабельности по нескольким показателям значительно выше, чем в 2018 и 2019 годах соответственно. Предположим, что это связано со снижением спроса и конкурентоспособности, следовательно, доходы предприятия уменьшаются, и в итоге предприятие отстает от показателей своих конкурентов. Отрицательная динамика наблюдается по всем показателям рентабельности анализируемого предприятия. Показатели рентабельности продаж за

каждый год являются высокими, что отражается в динамике. Рентабельность продаж показывает, какова доля прибыли от продаж продукции предприятия за анализируемый период. Анализируя показатели рентабельности продукции собственного производства предприятия, выясняется, что данный показатель увеличивается с 2017 по 2019 год. В 2019 году рентабельность продукции составляет 2,45 руб., следовательно, количество продаж увеличивается с каждым годом. Но, по сравнению с итоговыми расходами предприятия, этого недостаточно для увеличения показателя рентабельности предприятия в целом.

Далее следует рассчитать количественное влияние факторов, формирующих показатели прибыли предприятия общественного питания. Величина рентабельности предприятия общественного питания в целом зависит от разницы между выручкой и общими издержками предприятия. Следовательно, рост объема оборота, валового дохода и прочих доходов предприятия ведет к увеличению прибыли, а рост издержек, прочих расходов и налогов — к ее уменьшению, и наоборот. Показатели анализа факторов прибыли на предприятии общественного питания кафе «Арарат» представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика показателей прибыли кафе «Арарат»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				От 2017 года	От 2018 года	От 2017 года	От 2018 года
1	2	3	4	5	6	7	8
Прибыль от реализации, тыс. руб.	8 111, 180	7 112,675	6 397,249	- 998,505	- 715,426	87,690	89,942
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 977, 409	1 497,603	1 124,274	- 479,806	- 373,329	75,736	75,072
Себестоимость реализации продукции, тыс. руб.	3 329, 950	3 157,157	2 610,826	- 172,793	- 546,331	94,811	82,695
Выручка от реализации, тыс. руб.	12 068, 496	11 665,792	10 902,998	- 402,704	- 762,794	96,663	93,461

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8
Издержки предприятия, тыс. руб.	6 133, 771	5 615,072	5 272,975	- 518,699	- 342,097	91,544	93,908
Рентабельность производства продукции, %	243,583	225,287	245,028	- 18,296	+ 19,741	-	-
Рентабельность продаж, %	67,210	60,970	58,674	- 6,240	- 2,296	-	-
Рентабельность предприятия, %	20,895	17,072	14,261			-	-

Анализ динамики рентабельности за 2017 и 2018 года, показал, что в 2018 году показатели выручки и себестоимости снизились, что отразилось на динамике этих показателей. Снижение выручки отрицательно повлияло на развитие предприятия, продажи за два года значительно снизились, особенно снижение в полной мере отразилось на прибыли от реализации продукции – абсолютное отклонение данного фактора от 2017 года составляет 998,505 тысяч рублей, или 87,69 %.

Показатель выручки от реализации отражает эффективность использования основных и оборотных средств предприятия. Данный показатель имеет наименьшие потери в 2018 и 2019 годах по сравнению с 2017, что может свидетельствовать об эффективном использовании производственных ресурсов.

Рентабельность производства продукции имеет положительную динамику в отношении к 2018 году (+ 19,74 %) – это означает, что подход предприятия к процессу товародвижения стал более рациональным, сократился процент образования отходов.

Обобщив данные об изменении прибыли предприятия, можно сделать вывод о том, что динамика чистой прибыли кафе в анализируемом периоде носит разнонаправленный характер. Прежде всего, это зависит от количества

мероприятий, от чего выручка ресторана может увеличиваться или уменьшаться. Также на динамику показателей влияют такие факторы, как экономическая нестабильность, изменение предпочтений потребителей, возрастающее конкурентное давление. Управляющему кафе «Арарат» следует провести наблюдения за предложениями конкурентов, а также за поведением потребителей.

2.2 Анализ факторов, влияющих на организацию и управление процессом продажи товаров на предприятии ОП кафе Арарат

Конкуренция является движущей силой любого рынка, а значит и всей экономики в целом. На конкурентоспособность предприятий общественного питания, как и на любое другое коммерческое предприятие, влияют участники внешней среды. Ими являются потребители, поставщики, новые игроки и товары-заменители.

На рисунке 22 представлена модель пяти сил конкурентного давления, автором которой является Майкл Портер. Она наглядно демонстрирует, как взаимодействуют между собой ее части, которые объединяются в единый механизм конкуренции.

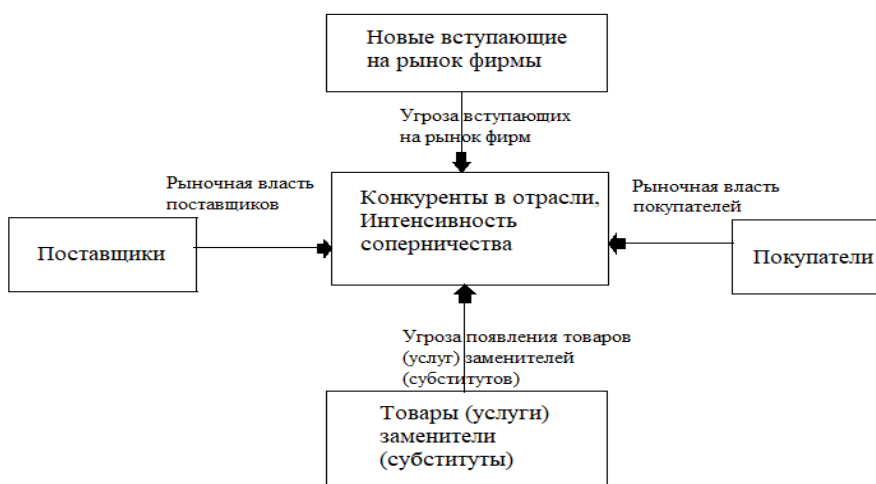


Рисунок 22 – Модель пяти сил Портера

В работе было проведено исследование степени влияния каждого из факторов на деятельность кафе «Арарат». Результаты отражены в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты анализа конкурентной среды кафе «Арарат» по пяти-факторной модели Портера

Угроза	Степень влияния	Описание	Направления работ
1	2	3	4
Внутриотраслевая конкуренция	Высокая	Рынок является высоко конкурентным из-за большого количества предприятий общественного питания.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза появления товаров-заменителей	Средняя	Компания не обладает уникальным предложением на рынке, но может отличаться качеством продукции.	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.
Угроза вступающих на рынок фирм	Средняя	Риск появления новых предприятий невысокий, но такие предприятия могут повлиять на конкуренцию своим уникальным предложением.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проводить мероприятий, направленных на длительность контакта потребителя с предприятием.
Рыночная власть покупателей	Высокая	Потеря клиентов обладает высокими рисками, так как доля рынка невысокая. Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущих работ по отдельным направлениям.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества обслуживания.
Рыночная власть поставщиков	Низкая	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен.

Таким образом, кафе «Арарат» существует на рынке общественного питания с высококонкурентной средой и небольшой долей рынка. Угроза потери текущих клиентов высока, поэтому необходим постоянный мониторинг предложений конкурентов и оперативное реагирование на их действия.

Бизнес необходимо постоянно совершенствовать и адаптировать под меняющиеся рыночные условия. Но, прежде чем вносить изменения в деятельность предприятия – объекта исследования, необходимо выявить его достоинства и недостатки. С данной задачей поможет справиться SWOT-анализ.

SWOT-анализ (strengths – силы, weaknesses – слабости, opportunities – возможности и threats – угрозы) – оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Суть его заключается в том, что устанавливаются показатели по каждому из четырех характеристик этого метода: сильные стороны — слабые стороны, возможности, угрозы. Схема применения SWOT-анализа представлена на рисунке 23.

Информация, содержащаяся в SWOT-анализе, содержит несколько обобщенный характер, объединяя в каждом пункте множество более детальных факторов. Этот анализ позволяет выделить главное из огромного количества информации о предприятии.

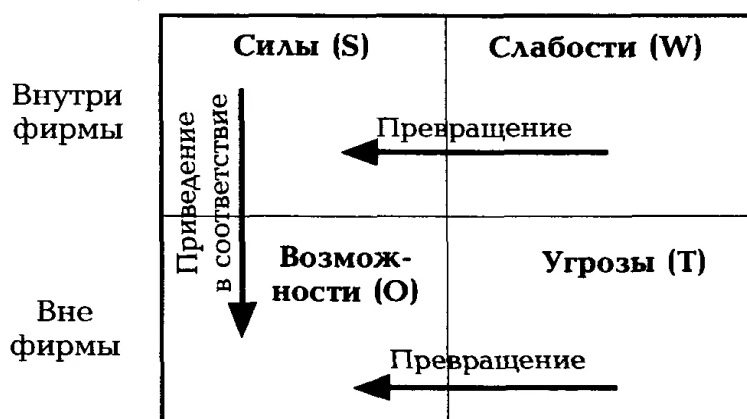


Рисунок 23 – Схема применения SWOT-анализа¹⁸

Результаты проведенного анализа будут использованы в дальнейшем при разработке стратегических рекомендаций в целях выработки конкурентной стратегии предприятия.

Преимущество маркетинговой методики обусловлено своей универсальностью – он применим для любого предприятия, в том числе для предприятия

¹⁸Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика. М.: 2019г. С. 76

общественного питания. Для проведения SWOT-анализа достаточно быть осведомленным о реальном положении дел в компании и на рынке в целом. Результаты SWOT-анализа представлены в таблице 14.

Таблица 14 – SWOT-анализ кафе «Арагат»

Сильные стороны	Возможности
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - качество продукции - наличие летней веранды - услуга выездного обслуживания - услуга украшения зала для торжеств - широкий ассортимент блюд - наличие эксклюзивных фирменных блюд - низкая ценовая политика, доступная населению со средним заработком - наличие постоянных поставщиков продукции - бизнес-ланчи - проведение мероприятий - бесплатная доставка блюд 	<ul style="list-style-type: none"> - усовершенствование предлагаемого ассортимента - развитие рекламной кампании - разработка и внедрение маркетинговых стратегий - совершенствование качества обслуживания - расширение клиентской базы - усовершенствование подачи блюд - создание уникальных предложений - продвижение через социальные сети - усиление позиции на рынке - разработка уникального интерьера
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - средний уровень обслуживания - малая вместимость - возможность роста ограничена арендуемой территорией - простой интерьер - неэффективное меню вследствие широкого ассортимента - отсутствие бизнес-плана и маркетинговых стратегий - нерегулярная реклама - отсутствие скидок и акций - корпоративная культура не сформирована - узкое сегментирование клиентов по возрасту 	<ul style="list-style-type: none"> - возрастающее конкурентное давление - низкая рентабельность может привести к завершению работы предприятия - изменение предпочтений клиентов - экономическая нестабильность в стране - нестабильность спроса - невыгодное месторасположение - потеря клиентов - потеря квалифицированных кадров - насыщение рынка общественного питания - появление более выгодных предложений со стороны конкурентов

Проанализировав таблицу 14, можно сделать следующие выводы о кафе «Арагат» - предприятие имеет достаточно весомые сильные стороны, такие как: высокое качество блюд, широкий ассортимент и низкая ценовая политика. Данные качества необходимо поддерживать на протяжении всего существования кафе. Возможности предприятия общественного питания напрямую

связаны со слабыми сторонами, например: нерегулярная реклама должна привести предприятие к развитию рекламной компании, а отсутствие скидок и акций – к созданию уникальных предложений. Усиленная работа над слабыми сторонами может принести успех организации и повысить его имидж.

На основе таблицы 14 составлена матрица SWOT-анализа, а также количественная оценка. Количественная оценка проведена директором кафе «Ара-рат» по пятибалльной шкале следующим образом: 5 – есть все возможности для дальнейшей работы, 3 – возможностей для работы не хватает, 1 – нет возможностей для работы. Результаты представлены в таблицах 15-16.

На основе количественной оценки можно сделать вывод, что анализируемое предприятие имеет возможности для совершенствования конкурентоспособности по многим параметрам, а именно: поддержание качества блюд, поддержание хороших взаимоотношений с поставщиками.

Таблица 15 – Матрица SWOT-анализа

		Сильные стороны			Слабые стороны			
		качество продукции	низкая ценовая политика	наличие постоянных поставщиков продукции	средний уровень обслуживания	отсутствие бизнес-плана и маркетинговых стратегий	неэффективное меню вследствие широкого ассортимента	
		1	2	3	4	5	6	7
Угрозы	возрастающее конкурентное давление	Повышение качества блюд	Поддержание прежней ценовой политики	Поддержание хороших взаимоотношений с поставщиками	Обучение персонала, повышение уровня квалификации	Создание бизнес-плана, разработка комплекса маркетинга	Повышение эффективности предлагаемого ассортимента	

Продолжение таблицы 15

1		2		3	4	5	
Угрозы	изменение предпочтений клиентов	Обновление ассортимента продукции и создание имиджа		Обучение персонала, повышение уровня квалификации	Создание бизнес-плана, разработка	Мониторинг предпочтений клиентов	
Возможности	усовершенствование предлагаемого ассортимента	Внести изменения в меню, исключить нерентабельные позиции	Поддержание уровня себестоимости или его снижение	Мониторинг качества поставляемой продукции	комплекс маркетинга	Составление маркетинговых стратегий по продаже продукции	
	Создание уникальных предложений	Создание скидок и акций для постоянных клиентов, проведение розыгрышей			Налаживание прямых связей с клиентами	Создание мероприятий по сбытовой политике	Составление скидок на товары, приносящие большую прибыль

Таблица 16 – Количественная оценка SWOT-анализа

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		качество продукции	низкая ценовая политика	наличие постоянных поставщиков продукции	средний уровень обслуживания	отсутствие бизнес-плана и маркетинговых стратегий	неэффективное меню вследствие широкого ассортимента
1		2	3	4	5	6	7
Угрозы	возрастающее конкурентное давление	5	3	5	4	4	5
	изменение предпочтений клиентов	4	4	5	4	5	5

Продолжение таблицы 16

1		2	3	4	5	6	7
Возможности	усовершенствование предлагаемого ассортимента	4	3	5	4	4	4
	Создание уникальных предложений	3	3	3	3	3	4

Главной выявленной угрозой, по мнению директора кафе «Арарат», является рентабельность, понижение которой может привести к закрытию. Причиной такой низкой рентабельности предприятия могут служить высокая конкурентоспособность среди предприятий подобного уровня обслуживания, следовательно, спрос на продукцию снижается. Необходимо предложить мероприятия по увеличению конкурентоспособности заведения.

По данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Амурской области, за 2018 год предприятиями общепита города Благовещенска реализовано продукции на 3195,4 млн. руб.

Кафе «Арарат» за 2019 год получил выручку в размере 10,9 млн. руб., соответственно доля предприятия на рынке услуг общественного питания Амурской области составляет 0,34%.

Для определения степени концентрации рынка рассчитаем индекс Херфиндаля-Хиршмана. Предполагается, что чем больше удельный вес продукции фирмы в отрасли, тем больше потенциальные возможности для возникновения монополии. Индекс Херфиндаля-Хиршмана рассчитывается по формуле:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2, \quad (1)$$

где S_i – доля каждого конкретного участника рынка.

Так как нет доступа к информации о доли рынка конкурентов, предположим, что мы находимся на рынке идеальной конкуренции, все конкуренты

имеют одинаковую долю рынка. Возьмем за основу долю рынка кафе «Арарат» (0,34%).

Рассчитываем индекс Херфиндаля-Хиршмана для кафе «Арарат» и выбранных конкурентов:

$$HHI = 0,34^2 \times 5 = 0,578 \%$$

Поскольку индекс Херфиндаля-Хиршмана меньше 1000 %, то рынок общественного питания с преимущественно армянской кухней относится к низкоконцентрированной отрасли (уровень концентрации низкий). Это можно объяснить высокой плотностью рынка общественного питания в городе Благоевщенск.

2.3 Оценка конкурентной среды предприятия ОП кафе Арарат

Кафе Арарат является заведением общественного питания с преимущественно армянской кухней, поэтому целесообразнее всего провести анализ конкурентной среды среди предприятий соответствующего этнического ассортимента. Директор кафе поставил себе целью переход анализируемого предприятия на новый уровень - ресторана. Поэтому было принято решение произвести сравнение с предприятиями общественного питания армянской кухни, которые именуют себя рестораном. Также кафе «Арарат» обладает качественными характеристиками, присущими статусу ресторана.

В таблице 17 было проведено сравнение требований кафе с требованиями ресторана, основанное на государственных стандартах ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования» и ГОСТ 30389-95 / ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий».

Таблица 17 – Сравнительная характеристика требований кафе и ресторана

Требования	Кафе	Ресторан
1	2	3
Определение	Предприятие (объект) питания, предоставляющее потребителю услуги по организации питания и досуга или без досуга, с предоставлением	Предприятие (объект) питания, предоставляющее потребителю услуги по организации питания и досуга или без досуга, с широким

Продолжение таблицы 17

1	2	3
	ограниченного, по сравнению с рестораном, ассортимента продукции и услуг, реализующее фирменные блюда, кондитерские и хлебобулочные изделия, алкогольные и безалкогольные напитки, покупные товары.	ассортиментом блюд сложного изготовления, включая фирменные блюда и изделия, алкогольных, прохладительных, горячих и других видов напитков, кондитерских и хлебобулочных изделий, покупных товаров.
Ассортиментный перечень	Блюда, десерты и напитки собственного производства, в том числе фирменные, национальные, из полуфабрикатов промышленного изготовления, с учетом специализации предприятия. Неширокий выбор алкогольных и безалкогольных напитков. Сопутствующие товары: табачные изделия, фирменные сувениры, печатная продукция	Оригинальные, изысканные, заказные и фирменные блюда, десерты и напитки собственного производства, блюда национальных (этнических) кухонь с учетом концепции и специализации предприятия. Широкий выбор алкогольных и безалкогольных напитков. Сопутствующие товары: табачные изделия, фирменные сувениры, печатная продукция
Методы и формы обслуживания	С полным обслуживанием официантами; с частичным обслуживанием официантами; с частичным самообслуживанием; с полным самообслуживанием;	С полным обслуживанием официантами; с частичным обслуживанием официантами; с полным самообслуживанием; ресторан выездного обслуживания; рестораны с открытой кухней
Площади помещений для потребителей на предприятиях общественного питания, кв. м.	Зал - 1,6	Зал с эстрадой и танцплощадкой - 2,0 Зал - 1,8 Курительная - 0,07-0,075
Требования к архитектурно-планировочным решениям и оформлению предприятия общественного питания различных типов и классов		
1 Внешний вид предприятия: - Вывеска световая с элементами оформления - Обычная	- +	+ -
2 Оформление залов и помещений для потребителей: 2.1 Использование изысканных декоративных элементов	-	+

Продолжение таблицы 17

1	2	3
2.2 Использование оригинальных декоративных элементов (светильников, драпировок и др.)	-	-
2.3 Использование декоративных элементов, создающих единство стиля	+	-
3. Наличие эстрады и танцевальной площадки	-	+
4 Наличие банкетного зала, отдельных кабин (кабинетов)	-	+
5 Микроклимат		
5.1 Система кондиционирования воздуха с автоматическим поддержанием оптимальных параметров температуры и влажности	-	+
5.2 Система вентиляции, обеспечивающая допустимые параметры температуры и влажности	+	-
Требования к методам обслуживания потребителей, форменной одежде, обуви, музыкальному обслуживанию для предприятий различных типов и классов		
1 Методы обслуживания потребителей		
1.1 Обслуживание официантами, барменами, метрдотелями, имеющими специальное образование и прошедшими профессиональную подготовку	-	+
1.2 Обслуживание официантами, барменами, метрдотелями	+	-
1.3 Обслуживание барменом за барной стойкой (прилавками-витринами)	-	-
1.4 Самообслуживание	+	-
2 Одежда и обувь		
2.1 Наличие у обслуживающего персонала форменной одежды с эмблемой предприятия и обуви	-	-
2.2 Наличие санитарной одежды	+	+

1	2	3
3 Музыкальное обслуживание		
3.1 Выступление вокально-инструментальных ансамблей, солистов	-	-
3.2 Любые виды музыкального обслуживания (с использованием музыкальных автоматов, звуковидеовоспроизводящей аппаратуры и т.п.)	-	+

По результатам таблицы 17 можно сделать вывод, что к такому виду предприятия общественного питания, как ресторан, предъявляются более расширенные требования, чем к кафе. Например, требования к площади помещений для кафе существует только для зала, показатель которого составляет 1,6 кв. метров – ниже, чем у ресторана. Для ресторана требования к площади помещения установлены не только для зала, но и для зала с эстрадой и танцплощадкой, а также для курительного помещения. Ассортимент в ресторане должен быть шире, чем в кафе, также уровень обслуживания выше.

Для оценки привлекательности предприятия для потребителя, было решено провести опрос, опросный лист которого представлен в приложении А. Генеральная совокупность исследования – жители города Благовещенка от 18 лет, посещавшие кафе «Арарат». Такой выбор обусловлен тем фактом, что выбор более узкого сегмента является нецелесообразным из-за небольшого количества постоянных покупателей.

Методом простой случайной выборки было отобрано 100 респондентов. Расчет был произведен в онлайн калькуляторе определения выборки из генеральной совокупности.¹⁹ Данного количества опрошенных респондентов достаточно для оценки конкурентоспособности предприятия общественного питания, в городе со средней численностью населения. Для взаимодействия с респондентами были выбраны личный контакт и онлайн-взаимодействие.

¹⁹ Онлайн калькуляторы. URL: <https://calculatorium.ru/math/optimal-sample-size> (дата обращения: 12.05.2020)

По результатам анкетирования были сделаны следующие выводы:

- основным источником информации о кафе «Арарат» являются друзья/знакомые (55 %). Это означает, что анализируемое предприятие обладает достаточно высоким доверием среди потребителей. Всего 10% опрошенных выбрали рекламу как главный источник информации. Предприятию необходимо поработать над обеспечением круглосуточной рекламы заведения (рисунок 24).

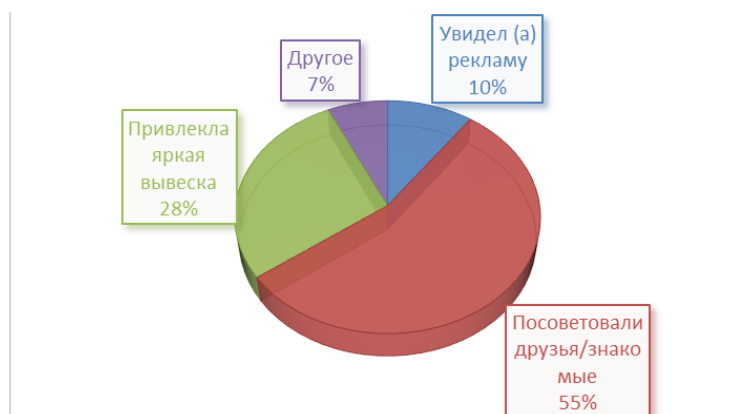


Рисунок 24 – Распределение ответов респондентов по источникам информации о кафе

- о вопросе привлекательности месторасположения кафе мнения респондентов разделились. Большинство опрошенных не устраивает месторасположение кафе «Арарат» (36 % и 18 %). Данные представлены на рисунке 25.



Рисунок 25 – Распределение ответов респондентов по местоположению кафе

- большинство опрошенных респондентов, а именно 66%, устраивает ассортимент блюд, предлагаемых в заведении. Высокий уровень удовлетворенности клиентов ассортиментом предприятия, тем не менее, не дает возможности говорить о полном удовлетворении потребителей по данному вопросу (рисунок 26).



Рисунок 26 – Распределение ответов респондентов об ассортиментном перечне в кафе

- 81% опрошенных считает, что качество блюд в кафе соответствует всем потребительским требованиям. Это может означать, что кафе «Арарат» предлагает посетителям блюда высокого качества. Это зависит от свежести закупаемой продукции (рисунок 27).

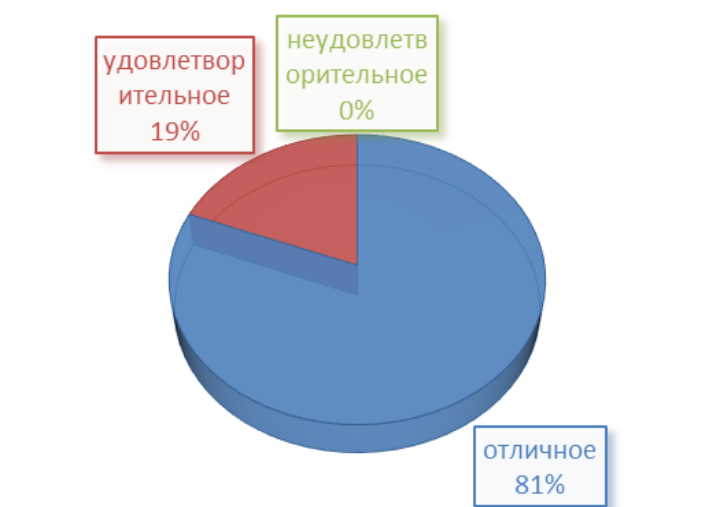


Рисунок 27 – Распределение ответов респондентов о качестве блюд в кафе

Далее потребителям предлагалось оценить работу кафе «Арарат» в сравнении с конкурентами. Основными конкурентами кафе «Арарат» являются: ресторан «Ани», ресторан «Армения», ресторан «Гюмри», ресторан «Панорама». По отзывам жителей города в 2GIS представленные предприятия общественного питания имеют наибольшую привлекательность для потребителей. Краткая организационно-экономическая характеристика представлена в таблице 18. Данные для таблицы 18 были взяты с «2GIS»²⁰ и сайта «Наш ресторан».²¹

Таблица 18 – Анализ основных конкурентов кафе «Арарат»

Организация	Основные характеристики			
	Месторасположение	Средний чек, руб.	Вместимость зала, мест	Кухня
1	3	4	5	6
Ресторан «Ани»	ул. Октябрьская, 190. Имеет филиал (ТРЦ «Острова» Мухина, 114)	1000-1500	до 300	Армянская, европейская.
Ресторан «Армения»	ул. Краснофлотская, 147. Имеет филиал «Зимний сад Армения», ул. Загородная, 171	1200	до 450	Армянская, грузинская, европейская.
Ресторан «Гюмри»	с. Чигири, ул. Центральная, лит.б.	1000	до 300	Армянская, русская.
Ресторан «Панорама»	Игнатъевском шоссе, 71.	1000-1500	до 400	Армянская, домашняя, европейская, кавказская, русская.

На основе таблицы 18 можно сделать вывод, что выбранные предприятия общественного питания расположены в разных, не соседствующих друг с другом, но таких местах города, где наблюдается большое скопление людей. Например, ресторан «Армения» находится неподалеку от набережной – данное место является одним из популярных в городе, следовательно,

²⁰2GIS. URL: <https://2gis.ru/blagoveshensk> (дата обращения 1.04.2020)

²¹Наш ресторан. URL: <https://nashrestoran.ru/> (дата обращения 1.04.2020)

многолюдным. Рестораны обладают довольно большой площадью, которая может вместить до 300 человек и более. Если сравнить кафе «Арарат», то анализируемое предприятие не соответствует размеру площади своих конкурентов. Улица, на которой расположено кафе, не имеет большого скопления людей, не смотря на центральное городское месторасположение. Предприятия-конкуренты практически не отличаются предлагаемыми кухнями, исключение – ресторан «Армения», предлагающее не только армянскую, но ещё и грузинскую кухню. Также можно отметить, что данная таблица не отражает в полной мере конкурентные преимущества приведенных ресторанов.

Оценку конкурентоспособности следует проводить несколькими методами, так как это обеспечит максимальное соответствие полученных результатов реальному положению расстановки конкурентных сил на рынке и позволит определить комплексный показатель конкурентоспособности предприятия с учетом большего количества факторов. Поэтому для оценки конкурентоспособности были выбраны такие методики, как: оценка конкурентного профиля предприятия, многоугольник конкурентоспособности, а также соответствие предприятий государственному стандарту.

В соответствии с ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования» были выделены минимальные требования к предприятиям общественного питания. Было решено сравнить анализируемое предприятие кафе «Арарат» и его конкурентов в соответствии с таблицей 19.

Таблица 19 – Минимальные требования к предприятиям (объектам) общественного питания

Требования	Кафе «Арарат»	Ресторан «Ани»	Ресторан «Армения»	Ресторан «Гюмри»	Ресторан «Панорама»
1	2	3	4	5	6
Требования к зданиям					
Вывеска	+	+	+	+	+

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6
Вход для гостей, отдельный от служебного входа для персонала	+	+	+	+	+
Требования к помещениям для потребителей					
Входная зона: вестибюль, холл	+	+	+	+	+
Гардероб	+	+	+	+	+
Вешалки в зале или вестибюле (холле)	+	-	-	-	-
Зал (Зал обслуживания)	+	+	+	+	+
Туалетные комнаты	+	+	+	+	+
Требования к техническому оборудованию и оснащению					
Аварийное освещение и энергоснабжение:					
Аварийное освещение (стационарный генератор или аккумуляторы и фонари)	+	+	+	+	+
Естественное и искусственное освещение	+	+	+	+	+
Водоснабжение	+	+	+	+	+
Канализация	+	+	+	+	+
Отопление, обеспечивающее температуру воздуха с автоматическим поддержанием оптимальных параметров температуры и влажности	+	+	+	+	+
Система вентиляции, обеспечивающая допустимые параметры температуры и влажности	+	+	+	+	+
Услуги Интернета	-	+	+	-	-
Предоставление телевидения	+	+	-	-	-

1	2	3	4	5	6
Охранная сигнализация	-	-	-	-	-
Требования к санитарным объектам общего пользования					
Оборудование туалетов: туалетные кабины, умывальник с зеркалом, туалетная бумага мыло или диспенсер с жидким мылом, бумажное полотенце или электрополотенце, крючки для одежды, корзина для мусора	+	+	+	+	+

На основе таблицы 19 можно сделать вывод, что анализируемые предприятия соответствуют основным требованиям государственного стандарта, таким как: вывеска, гардероб, водоснабжение, канализация, система отопления и вентиляции. Такое требование, как «услуги Интернета» не замечены у кафе «Арарат», ресторана «Гюмри» и ресторана «Панорама». Также было отмечено, что охранной сигнализации нет ни у одного из анализируемых предприятий, но есть камеры слежения в зале и служебных помещениях.

Следующим этапом оценки выбрана методика построения многоугольника конкурентоспособности. Были предложены такие факторы формирования конкурентоспособности: месторасположение; цена; интерьер; вместимость зала; обслуживание; перечень предлагаемых услуг; популярность.

Был проведен опрос потенциальных потребителей кафе «Арарат», с помощью которого были расставлены оценки качества в совокупности факторов, направленных на рынок общественного питания. Факторы оценивались методом ранжирования: 5 – преобладающий, 3 – наименее преобладающий, 1 – не преобладающий. Полученные данные представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Оценка факторов предприятия общественного питания среди возможных конкурентов

Фактор	Оценка				
	Кафе «Арагат»	Ресторан «Ани»	Ресторан «Армения»	Ресторан «Гюмри»	Ресторан «Панорама»
1	2	3	4	5	6
Месторасположение	3	4	5	3	4
Ассортимент	5	5	5	4	4
Цена	5	5	4	4	4
Интерьер	3	5	5	4	5
Вместимость	2	4	5	4	5
Обслуживание	4	5	4	4	3
Перечень услуг	5	5	4	4	3
Популярность	3	5	5	4	4
Средняя оценка	3,75	4,75	4,625	3,875	3,625

На основе расчета средней оценки предприятий, можно сделать вывод, что наибольшую оценку имеет ресторан «Ани», так как данное заведение имеет высокие показатели по таким факторам, как обслуживание, популярность, перечень услуг, вместимость. Наименьшая оценка представлена у ресторана «Панорама». Построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 28).



Рисунок 28 – Многоугольник конкурентоспособности

На основе многоугольника конкурентоспособности, мы видим, что исследуемое предприятие кафе «Арарат» имеет превосходство в таких факторах, как ассортимент, цена, перечень услуг. Такие факторы, как интерьер, месторасположение, вместимость и популярность несколько отстают от конкурентов, так как торговые точки предприятий-конкурентов находятся на оживленных улицах города, временное пребывание на рынке больше, чем у исследуемого предприятия. Что касается интерьера, этот фактор направлен исключительно на вкусовые предпочтения потребителей, поэтому кафе «Арарат» следует поработать над улучшением дизайна помещений и световым решением, а также внешнем обустройстве здания.

Следующим этапом оценки конкурентоспособности была выбрана методика построения конкурентного профиля предприятия. Были выбраны характеристики, которые помогут определить конкурентоспособность уже существующего ресторана: уровень цен и динамика их изменения в соответствии с изменением различных факторов внешней среды (цены конкурентов, сезонность); комплекс услуг, в том числе: помощь при выборе товара, разного рода дополнительные услуги (украшение зала, выпечка тортов на заказ); качество предлагаемых блюд, соответствие критерию «цена-качество»; место расположения ресторана, его доступность, от которых зависит время посещения; имидж, а именно: популярность заведения, узнаваемость; уровень обслуживания (квалификация персонала); атмосфера заведения, которая зависит от того, как оформлен интерьер, от уровня гигиены, освещения, музыкального фона; предоставление привилегий (скидок, акций); доставка (скорость, качество выполнения услуги, оплата); реклама (частота выпуска, привлекательность).

Оценивание факторов выполнено 10-балльной шкалой: 10 - очень привлекателен, 8 - привлекателен, 6 - неплохой, 4 - не привлекательный, 2 - абсолютно не привлекательный. Полученные данные представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Оценка конкурентоспособности кафе «Арагат»

Факторы оценки	Вес	Оценка предприятий, балл					Взвешенная оценка предприятий				
		Кафе «Арагат»	Ресторан «Ани»	Ресторан «Армения»	Ресторан «Гюмри»	Ресторан «Панорама»	Кафе «Арагат»	Ресторан «Ани»	Ресторан «Армения»	Ресторан «Гюмри»	Ресторан «Панорама»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Комплекс доп. услуг	0,05	9	8	8	7	6	0,45	0,4	0,4	0,35	0,3
Атмосфера	0,09	6	9	10	8	9	0,54	0,81	0,9	0,72	0,81
Имидж	0,08	7	10	9	8	8	0,56	0,8	0,72	0,64	0,64
Уровень цен	0,2	9	8	8	7	7	1,8	1,6	1,6	1,4	1,4
Уровень сервиса	0,12	7	9	9	8	6	0,84	1,08	1,08	0,96	0,72
Качество блюд	0,18	9	9	9	8	7	1,62	1,62	1,62	1,44	1,26
Удобство расположения	0,1	8	9	10	6	7	0,8	0,9	1	0,6	0,7
Реклама	0,05	5	6	5	7	5	0,25	0,3	0,25	0,35	0,25
Доставка	0,06	9	8	8	9	8	0,54	0,48	0,48	0,54	0,48
Предоставление привилегий	0,07	8	7	7	6	5	0,56	0,49	0,49	0,42	0,35
Итого	1	-	-	-	-	-	7,96	8,48	8,54	7,42	6,91

На основе таблицы 21 построим конкурентный профиль предприятий (рисунок 29).

Построив конкурентный профиль анализируемых предприятий, можно сделать вывод, что ресторан «Ани» и ресторан «Армения» являются главными конкурентами для кафе «Арагат». Ресторан «Ани» имеет превосходящие характеристики по следующим факторам оценки: имидж, атмосфера, уровень сервиса. Ресторан «Армения» имеет выигрышную позицию по факторам: атмосфера, удобство расположения, уровень сервиса. Это значит, что кафе «Арагат» необходимо сделать упор на усовершенствование данных конкурентных преимуществ.

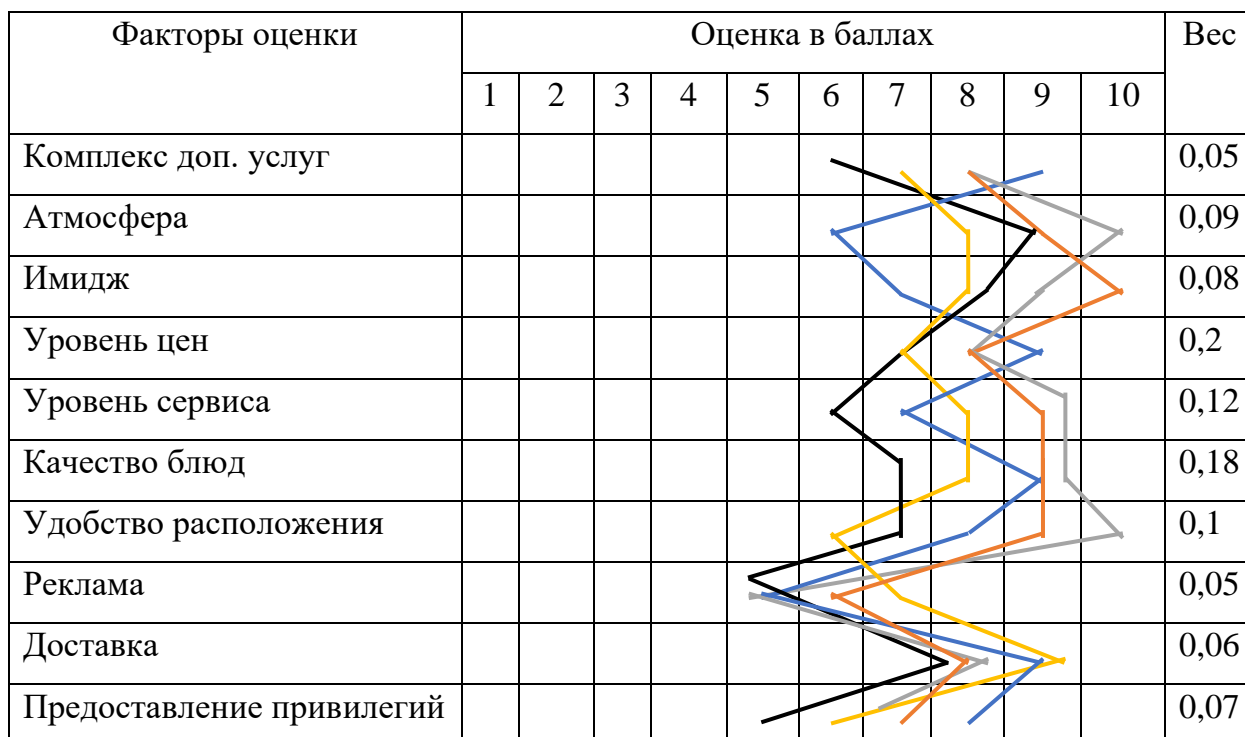
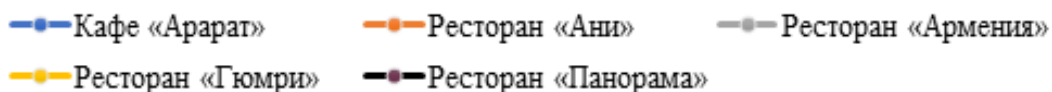


Рисунок 29 – Конкурентный профиль предприятий

Неотъемлемой частью оценки конкурентоспособности предприятий является оценка товаров, реализуемых предприятиями-конкурентами. Конкурентоспособность товара – это относительно-обобщенная характеристика товара, которая отражает его выгодные отличия от товаров-конкурентов по степени удовлетворенности потребителей. Для оценки конкурентоспособности товара был выбран метод построения конкурентного профиля по выбранным характеристикам, которые напрямую связаны с товаром. Был определен комплекс сравниваемых показателей (параметров) общих товаров: цена товара, качество, размер порции, скорость доставки, упаковка. Потребитель обычно на подсознательном уровне сравнивает эти параметры и делает выбор в пользу того или иного предприятия, предлагающего данный товар.

Для проведения оценки был выбрано блюдо «Шашлык-корейка на кости», так как данное блюдо является главным на предприятиях с армянской кухней.

Перед построением конкурентного профиля товара следует провести органолептическую оценку выбранного блюда в соответствии ГОСТ Р 557595-2013 «Продукты из свинины запеченные и жареные. Технические условия» и ГОСТ 9959-91 «Продукты мясные. Общие условия проведения органолептической оценки» (Приложение Б). Оценка товара была выполнена по 5-балльной шкале: 5 – отличное качество; 4 – хорошее качество; 3 – удовлетворительное качество; 2 – плохое качество; 1 – очень плохое качество. Полученные экспертные оценки представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Дегустационный лист по оценке продукта по 5-балльной шкале

Наименование	Оценка продукта по 5-балльной шкале					Общая оценка
	Внешний вид	Цвет и вид на разрезе	Запах (аромат)	Консистенция	Вкус	
1	2	3	4	5	6	7
Кафе «Арарат»	5	5	5	5	5	5
Ресторан «Ани»	5	5	5	5	5	5
Ресторан «Армения»	4	4	4	4	4	4
Ресторан «Гюмри»	4	5	5	4	4	4,4
Ресторан «Панорама»	4	4	4	3	4	3,8

Органолептическая оценка показала, что кафе «Арарат» и ресторан «Ани» получили наивысшую общую оценку продукта. Экспертов удовлетворили качество шашлыка, его запах, вкус и консистенция. Наименьшую оценку получил продукт ресторана «Панорама».

Полученные данные органолептической оценки занесем в таблицу 23 для расчета общей оценки и построения конкурентного профиля по анализируемому товару.

Таблица 23 – Оценка конкурентоспособности товара

Наименование	Оценка продукта по 5-балльной шкале					Общая оценка
	Цена, руб.	Качество	Размер порции, гр.	Скорость доставки	Упаковка	
1	2	3	4	5	6	7

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6	7
Кафе «Арарат»	400 / 4	5	250 / 4	5	4	4,4
Ресторан «Ани»	420 / 3	5	270 / 5	5	4	4,4
Ресторан «Армения»	330 / 5	4	250 / 4	4	5	4,4
Ресторан «Гюмри»	400 / 4	4,4	250 / 4	3	4	3,88
Ресторан «Панорама»	400 / 4	3,8	250 / 4	4	3	3,76

Построим конкурентный профиль предприятий-конкурентов (рисунок 30):

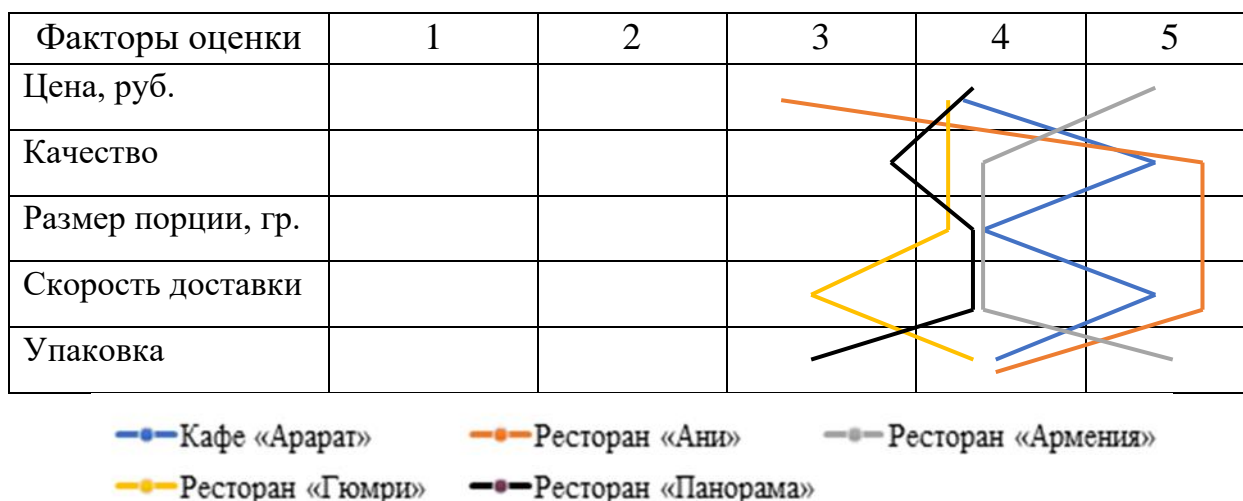


Рисунок 30 – Конкурентный профиль товаров-конкурентов

На рисунке 30 наглядным образом показано, что ресторан «Ани» имеет наивысшие показатели по факторам качества, размера порции и скорости доставки. Высокая цена по сравнению с другими предприятиями-конкурентами означает, что данный ресторан отвечает за качество товара, поэтому имеет возможность повысить цену. Наименьшую оценку по конкурентоспособности товара получает ресторан «Панорама», так как качество и вид упаковки следует доработать.

В целом, следует отметить, что кафе «Арарат» не отстает от своих конкурентов-ресторанов, так как имеет преимущество в таком важном аспекте,

как качество блюд – ведь создание предприятий общественного питания в первую очередь направлено на удовлетворение потребностей людей в готовой пище. Такие факторы, как уровень цен, комплекс дополнительных услуг, доставка имеют высшую оценку привлекательности, следовательно, данные направления в работе заведения находятся на должном уровне и привлекательны для потребителей.

Предприятия общественного питания в городе Благовещенске имеют серьезные угрозы для выхода с рынка. Это связано с перенасыщением рынка и жесткой конкуренцией. Такие факторы, как нестабильность экономики, изменения предпочтений клиентов могут варьироваться со временем, поэтому необходимо мониторить предложения конкурентов и оценивать реакцию потребителей на данные предложения.

Следует построить сводную таблицу результатов исследования, которая поможет выбрать направления совершенствования кафе «Арарат». Данные представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Сводная таблица результатов исследования

Выявленные проблемы предприятия	Вид анализа, в результате которого выявлены проблемы	Направления совершенствования	Ожидаемый результат
1	2	3	4
Отсутствие фирменного стиля	Построение многоугольника конкурентоспособности	Составление программы по повышению имиджа предприятия, разработка фирменного стиля	Предложенный фирменный стиль способствует повышению привлекательности предприятия для посетителей
Отсутствие постоянной рекламы	Построение конкурентного профиля предприятий	Размещение рекламы на интернет-площадках с минимальными затратами	Частота появления рекламы приведет к увеличению прибыли предприятия

1	2	3	4
Неэффективный ассортимент	SWOT-анализ	Составление ABC-классификации, исключение из меню нерентабельных блюд	Повышение эффективности предлагаемого ассортимента, снижение себестоимости продукции

Анализируемому предприятию необходимо поработать над атмосферой заведения, уровнем сервиса и рекламой. Следует предложить дополнительные мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности кафе.

В третьей части выпускной квалификационной работы предложены следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности кафе «Арарат»:

-формирование имиджа предприятия. Для выполнения данного мероприятия следует составить программу по повышению имиджа предприятия общественного питания. Был разработан фирменный стиль, который включает в себя новый логотип, обновление интерьера, упаковку для заказов и спецодежду для обслуживающего персонала. Был произведен расчет эффективности затрат на данное мероприятие.

-размещение рекламы. Для расчета затрат на рекламу используем вариант размещения рекламы на интернет-площадках. В качестве примера размещения рекламы предложен справочник 2GIS. Был произведен расчет эффективности затрат на данное мероприятие.

- повышение эффективности предлагаемого ассортимента. Полноту ассортимента потребителю на предприятии общественного питания предоставляет меню. Было принято решение провести выборку предлагаемых блюд из меню, которые заказывают редко либо вообще не заказывают. По результатам анализа определить «застоявшиеся» блюда и исключить их из меню. Для решения этой задачи используется ABC классификация.

Исходя из полученных значений составляется итоговая таблица, с помощью которой определяется наиболее привлекательный вид повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Пути повышения уровня конкурентоспособности предприятия общественного питания кафе Арарат

Проанализировав полученные выводы по анализу конкурентоспособности «кафе Арарат», а также по оценке слабых сторон и угроз SWOT-анализа, были выявлены следующие направления развития доходности данного предприятия:

- формирование имиджа предприятия. На данный момент фирменный стиль кафе основан на национальном армянском колорите, главным элементом которого служит изображение гор Арарат. Необходимо разработать программу мероприятий по формированию имиджа анализируемого предприятия, в которую будет входить работа над логотипом, который будет простым, но в то же время, ярким и запоминающимся для всех потребителей. Чтобы логотип запомнился клиенту, необходимо разместить его на всевозможных носителях информации: вывеска, обложка меню, тара-упаковка. Также следует разработать униформу для сотрудников ресторана: обозначить главные цвета предприятия, добавить логотип. Доминирующими цветами в интерьере предприятия являются: темно-красный, коричневый, синий.

Также в фирменный стиль предприятия входит дизайн помещения. Дизайн интерьера играет огромную роль в поддержке фирменного стиля компании, поэтому его также необходимо сделать запоминающимся, добавить акцент, который будет отличать предприятие от других подобных заведений. Дизайн должен обращать свое внимание на потребителей разных возрастных групп, чтобы увеличить процент посещаемости заведения, тем самым, увеличится выручка предприятия.

Так как это заведение армянской кухни, в интерьере зала присутствуют армянские украшения: на стенах висят картины с изображениями разных популярных мест в Армении, а также картины, связанные с армянской культурой. В дизайне интерьера кафе использованы деревянная массивная мебель

ручной работы, скатерти с национальными армянскими узорами. Столы вмещают от 4 до 8 человек, на столах постелены скатерти, расставлена сервировка.

-размещение рекламы. Также одним из самых эффективных способов продвижения товара на рынке и увеличения товарооборота на предприятии является реклама. Реклама воздействует на потребителя и формирует движение товаров на рынке. Очень важно направлять рекламу именно на основной поток потребителей, которыми являются городские жители среднего возраста. Реклама для людей среднего возраста порой является практически самой массовой и трудной по производству, так как такая реклама должна быть понятна для всех потребителей среднего возраста. Большая часть рекламы направлена на людей этой возрастной категории. Поскольку эти люди, чаще всего, имеют стабильный заработок.

Существует множество видов рекламы по месту и способу размещения. Кафе «Арагат» имеет возможность продвигать свое предприятие посредством рекламы по радио, в газетах и журналах, визитных карточках, также можно разместить на щитах, телевизионных каналах, транспортных средствах. У предприятия есть своя официальная страница в Инстаграм, так как эта социальная сеть является одной из самых популярных в наше время и ее популярность растет с каждым годом. Продвижение в сети Интернет является одним из наиболее эффективных способов размещения рекламы: предлагается разместить рекламу на официальном сайте «Наш Ресторан» и в приложении 2ГИС. Информационный справочник 2ГИС удобен в использовании и помогает ознакомиться потребителю с предприятиями, ранее ему неизвестными.

- повышение эффективности предлагаемого ассортимента. Кафе «Арагат» имеет широкий ассортимент блюд в меню, что является, как преимуществом, так и недостатком. Слишком разнообразное меню влечет за собой рост себестоимости продукции, увеличение загруженности производственных рабочих, а также трудности в поддержании стабильности ассортимента. Проведение данного анализа предоставит гостям, как результат, не только более усовершенствованное меню, но и также поможет заведующему производства делать оптимальный размер заказа, что будет способствовать улучшенной

работе поставщиков и способствовать минимизации издержек, минимизации порчи продуктов.

Деятельность кафе «Арагат» в условиях пандемии коронавируса приносит большие финансовые потери. Нестабильная экономическая ситуация заставляет жителей города пересматривать свои предпочтения на питание вне дома и переходить в режим экономии расходов. Все это негативно сказывается на прогнозе продаж предприятий общепита в ближайшее время.

Управляющий предприятия следит за эпидемиологической ситуацией в городе и направляет все необходимые усилия для стабильной работы кафе. Согласно рекомендациям Роспотребнадзора, предприятия общественного питания обязаны работать при соблюдении нормативных требований (санитарных правил, технических регламентов) исключительно с обслуживанием на вынос и доставку своей продукции.

Анализ доходности кафе «Арагат» на период с 1.03.2020 по 1.06.2020 г. г. показал, что выручка предприятия по сравнению с 2019 годом существенно снизилась. Чистая прибыль на 1 апреля и 1 июня 2019 года значительно отличается от показателей 2020 года на тот же период. Предприятие временно не может предоставлять дополнительные услуги, которые были привлекательны для потребителей и приносили дополнительную прибыль. Данные представлены в таблице 25. Показатели изменения прибыли в кафе наглядно изображены на рисунке 31.

Таблица 25 – Показатели прибыли в кафе «Арагат» в условиях ограничений

Месяц	Выручка, руб.	Издержки, руб.	Товар		Чистая прибыль, руб.
			Затраты (Себестоимость), руб.	Прибыль от продукции, руб.	
1	2	3	4	5	6
1.03.2020	715 282	229 161	147 789	283 746	54 586
1.04.2020	540 903	151 251	137 423	201 740	50 489
1.05.2020	805 734	264 691	188 108	308 813	44 122
1.06.2020	446 628	124 851	109 331	168 648	43 798
Всего	2 508 547	769 954	582 651	962 947	192 995

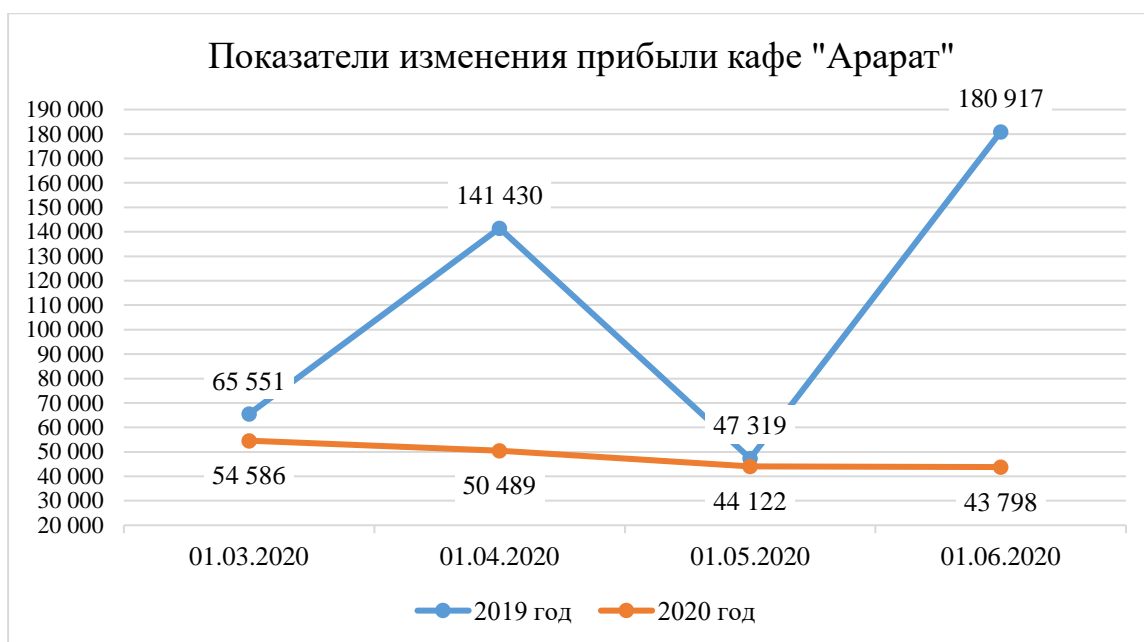


Рисунок 31 – Показатели изменения прибыли кафе «Арарат»

Обобщив вышесказанное, можно сделать вывод, что при рациональном подходе проведения мероприятий, направленных на увеличение покупательского потока, доход предприятия увеличится, тем самым, гарантируя высокий показатель спроса. Ситуация на рынке общественного питания в городе Благовещенск меняется с каждым годом. Поэтому необходимо вести аналитическую работу и наблюдение за состоянием этого рынка. Администратору кафе были определены данные функции исследования маркетинга.

Также необходимо изучить преимущественные качества конкурентов и определить деятельность предприятия в данном направлении. Чем больше факторов будет удовлетворено потребителем, тем выше будет конкурентоспособность, что является главной целью проведения данных мероприятий.

3.2 Расчет затрат на реализацию мероприятий по повышению продаж в условиях конкуренции

Для осуществления предложенных мероприятий необходимы дополнительные источники финансирования. Одним из способов привлечения финансовых вложений является организация шоу с приглашением спонсоров.

Было предложено провести «Кулинарный квест» на территории кафе «Арарат». В качестве спонсоров были выбраны следующие организации:

- компания «Фартов», реализующая товары, необходимые в работе общественного питания – посуда, инвентарь, технологическое оборудование.

- мясокомбинат ОАО «МясКо» – производственное предприятие, реализующее полуфабрикаты, мясо и субпродукты.

- информационный Интернет-портал «Наш ресторан», содержащий информацию о предприятиях общественного питания города Благовещенска;

- ОАО «Покровский рудник» – постоянный клиент кафе и главный спонсор мероприятия. Предлагает большую часть финансирования за определенные условия сотрудничества.

Для организации кулинарного квеста был привлечен ведущий с готовой программой представления. Необходимые затраты и ожидаемый результат от реализации представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Сводная таблица результатов проведения кулинарного квеста

Мероприятия	Методы осуществления	Расход на реализацию	Ожидаемая прибыль
1	2	3	4
Приглашение компании «Фартов» в качестве спонсора	- предоставление кафе площадки для размещения образцов товара в качестве рекламы - предоставление спонсором необходимого инвентаря для реализации мероприятия	5 000	10 000
Приглашение ОАО «МясКо» в качестве спонсора	- предоставление кафе площадки для установки рекламных стендов - предоставление спонсором необходимой продукции для реализации мероприятия	5 000	10 000
Приглашение представителей «Наш ресторан»	- предоставление кафе площадки для установки рекламных стендов - предоставление спонсором рекламы мероприятия	2 000	10 000

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4
Приглашение ОАО «Покровский рудник» в качестве спонсора	- предоставление кафе бесплатных обедов на месяц для сотрудников компании - предоставление спонсором финансовых средств для продвижения кафе	20 000	100 000
Заказ ведущего и программы мероприятия	- возможность рекламы ведущего на большую аудиторию посетителей мероприятия - предоставление от ведущего скидки за проведение мероприятия	15 000	-
Информирование потребителей о мероприятии	- печать рекламных стендов - размещение информации о мероприятии в соц. сетях	1 000	50 000
Итого		48 000	180 000

По результатам составления сводной таблицы на реализацию данного мероприятия можно сделать вывод, что финансирование покрывает необходимые расходы для организации кулинарного квеста. Полученные деньги от спонсоров следует сложить в план развития кафе «Арарат».

Далее перейдем непосредственно к прогнозированию спроса на реализацию мероприятий, которые помогут увеличить объем продаж анализируемого предприятия общественного питания в условиях конкуренции.

Формирование имиджа предприятия.

Данный этап нацелен на внедрение и закрепление имиджа в сознании потребителя. Была составлена программа мероприятий по формированию имиджа кафе «Арарат». Данные представлены в таблице 27.

Таблица 27 - Программа мероприятий по формированию имиджа предприятия общественного питания кафе «Арарат»

Мероприятия	Методы осуществления	Срок	Ответственный исполнитель
1	2	3	4

1	2	3	4
Разработка фирменного стиля	<ul style="list-style-type: none"> - создание единого логотипа; - нанесение логотипов на меню, визитки, упаковку; - разработка и пошив униформы; - дизайн помещения (ремонт, покраска) 	1 месяц	Директор
Организация общности предприятия внутри коллектива	<ul style="list-style-type: none"> - обучение персонала работе с клиентами; - определение корпоративной культуры кафе; - обеспечение рабочего персонала униформой 	еженедельно	Директор, Администратор
Создание сайта, продвижение в соц. сетях	<ul style="list-style-type: none"> - создание современного дизайна сайта; - проведение фотосъемки блюд, интерьера, рабочего персонала; 	1 раз в сезон	SMM-специалист, фотограф
Размещение рекламы (интернет, визитки, баннеры)	<ul style="list-style-type: none"> - заключение договора с фирмой, оказывающей рекламные услуги; - разработка макета рекламы; - размещение рекламы 	ежемесячно	Директор
Участие в общественных мероприятиях города	<ul style="list-style-type: none"> - мониторинг мероприятий города; - предоставление условий для проведения мероприятий 	1 раз в 3 месяца	Директор

Для примера того, как должен быть изображен фирменный стиль предприятия, был разработан логотип кафе «Арагат». Данный логотип был взят из интернет-источников и доработан специально для предложенного мероприятия в программе Photoshop. Логотип будущего ресторана представлен на рисунке 32: на бордовом фоне изображены горы Арагат как символ данного заведения, чуть ниже выделено название ресторана. Надпись выполнена золотым теснением.

Для обновления интерьера была предложена палитра основных цветов. Главным цветом в интерьере является бордовый, что отражается на логотипе, визитках. Коричневый цвет означает цвет дерева, натуральных материалов.

Зеленый цвет – цвет растений, присутствующих в интерьере.

Спецодежда для обслуживающего персонала также выполнена в бордовом цвете. Для официантов-девушек предлагаются юбка и рубашка, для официантов-мужчин – бордовый жилет и черные брюки, рубашка. Для повара и помощников на кухне также изготовлены фартуки бордового цвета (рисунок 33-34). Картинки спецодежды взяты с интернет-магазина Spesodegda.ru.²²



Рисунок 32 – Пример логотипа для кафе «Арарат»



Рисунок 33 – Пример фирменного стиля для кафе «Арарат»

²²Союзспецодежда URL: <https://www.spesodegda.ru> (дата обращения: 18.05.2020 г.)

Для расчета экономического прогноза мероприятий следует использовать метод сценариев. Этот метод связан с принятием верного решения и включает выявление оптимистического, наиболее вероятного и пессимистического результатов в зависимости от выбора конкретного образа действия.

По прогнозу руководства кафе «Арарат» самый высокий, самый низкий и наиболее вероятный показатели спроса на реализуемую продукцию составляют соответственно 80 000, 60 000 и 30 000 блюд в год. Средняя цена блюда в кафе составляет 300 рублей, переменные затраты на одно блюдо составляют в среднем 200 рублей.

Затраты на формирование имиджа кафе распределены следующим образом:

- первый вариант: ремонт торгового и производственных помещений, замена мебели, создание логотипа, обновление униформы сотрудников, оформление упаковки, печать визиток и сертификатов составляет 450 000 рублей;

- второй вариант: ремонт торгового помещения интерьера без замены мебели, создание логотипа, обновление униформы официанта и бармена, оформление упаковки, печать визиток – 300 000 рублей.

- третий вариант: косметический ремонт торгового помещения без замены мебели, создание логотипа, обновление униформы официанта и бармена, печать визиток – 200 000 рублей.

Результаты прогноза и условия, при которых будет реализован каждый из вариантов представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Расчет экономического прогноза результативности разработанных мероприятий

Показатели	Оптимистический	Наиболее вероятный	Пессимистический
1	2	3	4
Число заказанных блюд, шт.	80 000	60 000	30 000

1	2	3	4
Маржинальный доход (200 рублей за 1 блюдо), руб.	16 000 000	12 000 000	6 000 000
Постоянные затраты с учетом реализации меро- приятия, руб.	5 450 000	5 300 000	5 200 000
Чистая прибыль	10 550 000	6 700 000	800 000

По результатам таблицы 28 можно сделать вывод, что окупаемость затрат с учетом реализации мероприятия возможна при наиболее вероятном решении. Чистая прибыль, полученная при расчете оптимистического прогноза, покрывает расходы предприятия в два раза. Данный прогноз будет реализован с учетом показателей спроса на продукцию, который тесно связан с изменением имиджа кафе «Арарат» и распределении затрат на мероприятие.

Размещение рекламы.

Для расчета затрат на рекламу используем несколько вариантов размещения рекламы:

- заказ рекламы на телевидении. В качестве примера было использовано создание и транслирование ролика на телеканале «Россия-1». Данный телеканал предполагает охват в 219 221 человек. Хронометраж ролика составляет 10 секунд. Стоимость на реализацию данного мероприятия – 18 500 рублей в месяц.

- размещение рекламы на интернет-площадках. В качестве примера был предложен информационный сервис 2ГИС – российская компания, выпускающая одноименные электронные справочники с картами городов. Базовая цена на размещение рекламы в этой компании составляет 15 000 рублей в месяц;

- транслирование рекламы по радио. В качестве примера было использовано создание и трансляция на радиостанции «Автордио». Стоимость на реализацию данного варианта составляет 10 500 рублей в месяц.

Составим прогноз затрат на использование этого мероприятия. Данные представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Расчет экономического прогноза результативности разработанных мероприятий

Показатели	Оптимистиче- ский	Наиболее вероят- ный	Пессимистический
1	2	3	4
Число заказанных блюд, шт.	80 000	60 000	30 000
Маржинальный доход (200 рублей за 1 блюдо), руб.	16 000 000	12 000 000	6 000 000
Постоянные затраты с учетом реализации мероприятия, руб.	5 222 000	5 180 000	5 126 000
Чистая прибыль	10 778 000	6 820 000	874 000

На основе прогноза таблицы 29 предполагается, что заказ рекламы на телевидении, с учетом большого охвата потребителей, принесет наибольшую прибыль для предприятия. При наиболее вероятном развитии событий показатель чистой прибыли также превышает показатель использованных затрат.

Повышение эффективности предлагаемого ассортимента.

Полноту ассортимента потребителю на предприятии общественного питания предоставляет меню. Меню – это одно из визитных карточек каждого заведения. Оно составляется с учетом нескольких требований. Во-первых, это предельная ясность того, что заказывает посетитель. Под каждым названием блюда должно быть написано краткое разъяснение в виде перечня продуктов, используемых для приготовления блюда. Во-вторых, рядом с каждым названием должны стоять количество грамм/литров и цена.

Было принято решение провести выборку предлагаемых блюд из меню, которые заказывают редко либо вообще не заказывают. По результатам анализа определить «застоявшиеся» блюда и исключить их из меню. Для решения этой задачи используется ABC классификация. Результатом ABC-анализа,

представленного в таблице 30, является группировка продаваемых блюд по степени влияния на общий финансовый результат работы предприятия.

Таблица 30 – Расчет ABC-анализа в кафе «Арагат» за 2019 год

Наименование	Затраты на продукцию, тыс. руб.	Доля, %	Доля с накопительным итогом, %	Группа
1	2	3	4	5
Шашлык из свинины	480 000	21,7	21,7	А
Люля-кебаб куриный	300 000	13,6	35,3	А
Картофель фри	250 000	11,3	46,6	А
Картофель запечённый	150 000	6,8	53,4	В
Салат «Цезарь с курицей»	135 000	6,1	59,5	В
Овощной шашлык	120 000	5,4	64,9	В
Хинкали	112 000	5,1	70	В
Салат «Греческий»	90 000	4,1	74,1	В
Толма	80 000	3,6	77,7	В
Жаркое с мясом	75 000	3,4	81,1	В
Шашлык из куриных крыльев	64 500	2,9	84	В
Форель под сливочным соусом	52 000	2,4	86,4	В
Рулетики из баклажанов	50 000	2,3	88,7	В
Хашлама из говядины	40 000	1,8	90,5	В
Салат «Оливье»	38 000	1,7	92,2	С
Салат «Ванацов»	25 000	1,1	93,3	С
Салат «Океан»	25 000	1,1	94,4	С
Салат в лаваше	23 100	1,1	95,5	С
Хачапури с сыром	23 000	1,0	96,5	С
Пицца «Маркиз»	22 500	1,0	97,5	С

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5
Сырная палитра	21 000	1,0	98,5	С
Хлебная корзина	16 000	0,7	99,2	С
Морс брусничный	8 500	0,4	99,6	С
Кофе армянский	8 000	0,4	100	С
Итого	2 208 600	100,0	-	-

На рисунке 34 графически представлено распределение ассортимента по ABC-группам в кафе «Арарат».

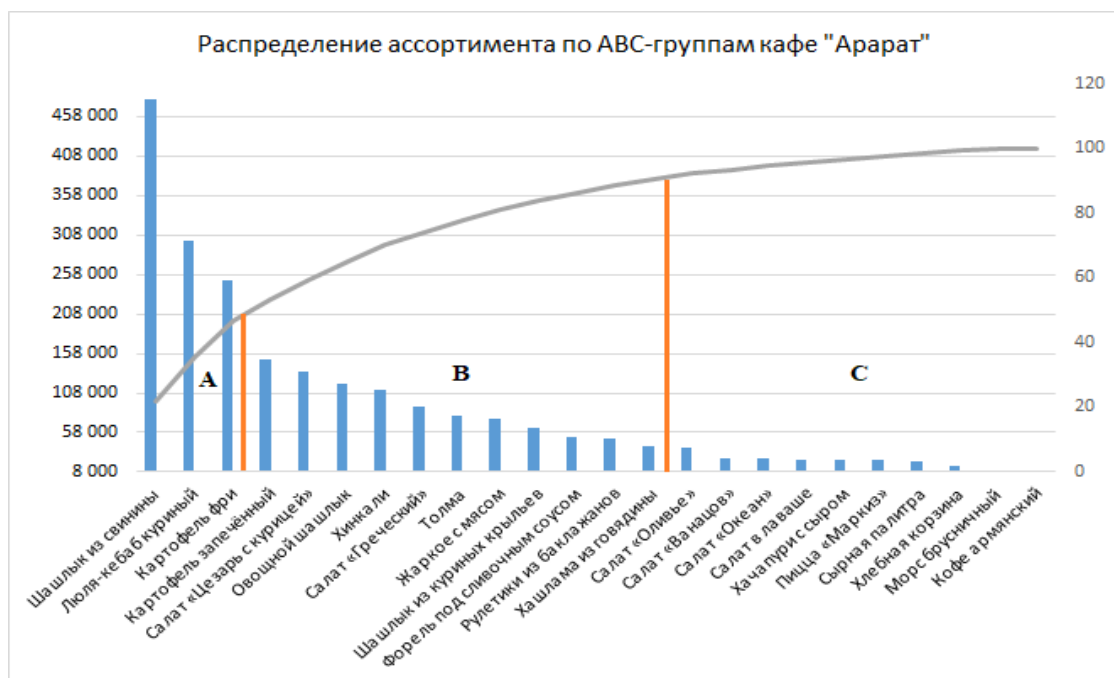


Рисунок 34 – Распределение ассортимента по ABC - группам в кафе «Арарат», 2019 г.

На основе проведенных расчетов, очевидно, что наибольшую долю в прибыли занимает товарная группа «Шашлык из свинины» 21,7 %, на втором месте находится «Люля-кебаб куриный» 13,6 %, «Картофель фри» составляет 11,3 % от всей выручки от продаж. Доля остальных блюд в общем объеме продаж занимает менее 10 %. Блюда, имеющие накопительную долю в товарообороте до 50 %, имеют наибольшую долю в товарообороте и относятся к группе А. К группе В относятся блюда, состав которых имеет накопительную долю в

товарообороте до 90 %, остальные блюда относятся в группе С.

По результатам ABC-анализа было принято решение оставить все блюда из перечисленного ассортимента, так как они приносят наибольшую прибыль среди остальных позиций в меню. Блюда, которые не попали в анализируемый список, не являются привлекательными для потребителей. Поэтому директору кафе следует выбрать, какие блюда можно убрать, а какие оставить. Оставленные позиции, для которых необходимо увеличить себестоимость, можно внести в раздел заказных блюд во избежание лишних затрат.

Для реализации мероприятия по повышению эффективности предлагаемого ассортимента были предложены следующие варианты:

- внедрение электронного меню. Данное предложение учитывает закупку планшетов для загрузки электронного меню с необходимым интерфейсом и изображениями. Предполагается, что потребителям кафе будет намного удобнее рассматривать меню и делать заказ на электронном носителе, чем листать меню с широким перечнем блюд. Также в электронном меню можно будет делать пометки о выборе и количестве блюд для заказа. В качестве примера носителя предлагается планшет Dexr Ursus S280, изображенный на рисунке 35), который можно купить в магазине DNS г. Благовещенск. Стоимость данного товара – 4 699 рублей. Пример использования меню представлен на рисунке 36;

- использование 2 видов меню. Для реализации данного мероприятия необходимо разделить меню кафе «Арагат» на основное и заказное по показателю прибыльности и частоты заказов блюд. Оформление меню дизайном и изображением порций также будет уместно. Для заказа на изготовление меню была выбрана компания «Бегемот», г. Благовещенск. Стоимость печати одного меню с покупкой обложки и нанесением логотипа – 450 рублей;

- создание детского меню. Данное мероприятие предполагает разработку и внедрение нового вида меню для привлечения определенной группы потребителей. Для создания детского меню предлагается выбрать наиболее привлекательные блюда для посетителей и уменьшить размер порции, а также добавить новые напитки и кондитерские изделия. Детское меню не должно отличаться широким ассортиментом блюд, достаточно уместить выбранные

блюда на 1 лист формата А4 и оформить соответствующим образом. Для заказа на изготовление детского меню была выбрана компания «Бегемот», г. Благовещенск. Стоимость печати и ламинирования одного меню – 100 рублей.

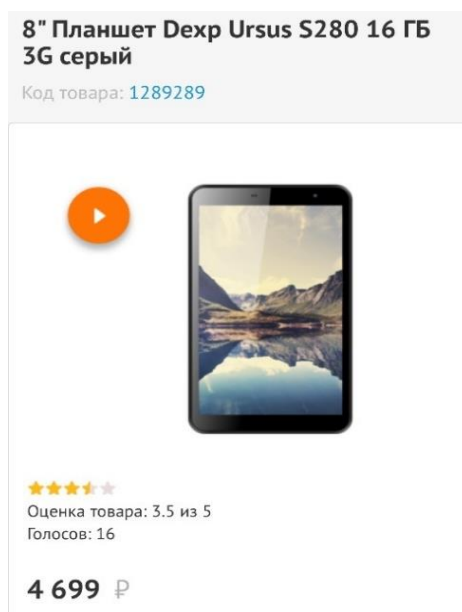


Рисунок 35 – Пример носителя электронного меню



Рисунок 36 – Пример использования электронного меню

В таблице 31 представлены данные по прогнозу внедрения мероприятия.

Таблица 31 – Расчет экономического прогноза результативности разработанных мероприятий

Показатели	Оптимистиче-ский	Наиболее вероят-ный	Пессимистический
1	2	3	4

Продолжение таблицы 31

1	2	3	4
Число заказанных блюд, шт.	80 000	60 000	30 000
Маржинальный доход (200 рублей за 1 блюдо), руб.	16 000 000	12 000 000	6 000 000
Постоянные затраты с учетом реализации мероприятия, руб.	5 023 495	5 004 500	5 000 500
Чистая прибыль	10 976 505	6 995 500	999 500

Анализируя таблицу 31, можно сделать вывод, что при пессимистическом развитии события кафе «Арарат» не получит ожидаемого эффекта от реализации мероприятия. Внедрение электронного меню является наиболее затратным мероприятием, но также наиболее эффективным: предполагается, что число заказанных блюд возрастет именно с разработкой данного мероприятия.

3.3 Экономическая эффективность мероприятий

Для эффективного выполнения предложенных мероприятий необходимо построить таблицу посредством уровневого планирования. Чтобы составить работающую систему планирования для конкретного предприятия, важно хорошо понимать отраслевые особенности исследуемого рынка и самого предприятия. Задачей планирования является построение работы предприятия таким образом, чтобы реализовать наиболее выгодный по совокупности параметров вариант, который принесет максимальную прибыль. При планировании важно обеспечить совместную выполнимость каждого отдела продвижения предприятия без создания противоречий.

Приведем пример построения многоуровневого планирования для кафе «Арарат». На каждом уровне решаются разные задачи и объекты системы. Данная уровневая система планирования состоит из трех этапов: операционное планирование, тактическое планирование и стратегическое планирование. На каждом уровне планирования выделяются четыре направления: поставленные задачи, проблемы их выполнения, пути решения, ожидаемый результат. Чтобы выполнить операционные задачи в текущий период времени,

необходимо обеспечить выполнение тактических и стратегических задач. В таблице 32 представлены задачи, решаемые на различных уровнях планирования.

Таблица 32 – Построение многоуровневого планирования

Задачи	Проблема	Пути решения	Результат
1	2	3	4
Организация и проведение спонсорской игры «Кулинарный квест» для вложения средств в предложенные мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> - мероприятие может не собрать достаточно денег для осуществления всех предложенных мероприятий - следует отложить квест на неопределенное время из-за ситуации коронавируса 	<ul style="list-style-type: none"> - пригласить жителей города для просмотра игры и предложить им заказать столик - организовать «Кулинарный квест» на открытом воздухе или перенести квест на год 	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение достаточных финансовых вложений для осуществления предложенных мероприятий - привлечение новых потребителей в кафе - выгодное сотрудничество с предприятиями-спонсорами на длительный период
Разработка фирменного стиля кафе «Арагат» и ремонт торгового и производственного помещений	<ul style="list-style-type: none"> - изменение интерьера и фирменного стиля не привлечет достаточно потребителей в кафе; - фирменный стиль не будет обладать оригинальностью решения. 	<ul style="list-style-type: none"> - провести мониторинг интерьеров в заведениях общественного питания города Благовещенск. Выявить наиболее предпочтительные решения в интерьере для потребителя; - сделать ключевой акцент в интерьере и фирменном стиле на этническую принадлежность кафе. 	<ul style="list-style-type: none"> - новый дизайн кафе привлечет достаточно посетителей и увеличит спрос и конкурентоспособность предприятия; - фирменный стиль будет отличаться от других заведений подобного типа и отложится в памяти у потребителя.

Продолжение таблицы 32

1	2	3	4
Размещение рекламного ролика на телевидении	<ul style="list-style-type: none"> - реклама может не привлечь достаточное количество потребителей - потребители могут не увидеть рекламный ролик 	<ul style="list-style-type: none"> - создать оригинальную и запоминающуюся рекламу - подобрать верное время вещания рекламы (утренние и вечерние показы) 	<ul style="list-style-type: none"> - оригинальная реклама кафе привлечет достаточно посетителей и увеличит количество заказов - правильно выбранное время вещания увеличит количество просмотров рекламного ролика
Внедрение электронного меню	<ul style="list-style-type: none"> - потребители не оценят преимущество электронного меню и будут отдавать предпочтение привычным бумажным носителям. 	<ul style="list-style-type: none"> - провести дополнительное обучение официантов с электронным меню; - электронное меню в ситуации пандемии будет легче дезинфицировать. Потребителю не стоит бояться нового очага заражения. 	<ul style="list-style-type: none"> - обучение сотрудников нововведениям увеличит уровень обслуживания; - удобство и технологичность электронного меню повысит спрос кафе; - сокращение скорости заказа увеличит покупательский поток и сократит ожидание приготовления блюд.

Обобщив вышесказанное, можно сделать вывод, что при рациональном подходе проведения мероприятий по увеличению прибыли, предприятие общественного питания увеличит чистую прибыль и сократит издержки, тем самым увеличив рентабельность ресторана, а также повысится его конкурентоспособность, что являлось главной целью осуществления этих мероприятий.

Далее произведем расчет экономической эффективности проекта при помощи построения финансового профиля. Для того, чтобы построить график финансового профиля, следует учитывать все финансовые вложения для

реализации плана мероприятий. Рассмотрим необходимый объем инвестиций и источники финансирования проекта.

Внедрение мероприятий необходимо начать в августе 2020 года с продолжительностью минимум год, до августа 2021 года. Первые два месяца нужно посвятить подготовке и ремонту торгового и производственных помещений. Следует привлечь строительную бригаду из 4 человек на срок до 2 месяцев с окладом 10 000 рублей в месяц. Также закупить все необходимые материалы для ремонта и дизайна интерьера. В последующий месяц производится закупка мебели для торгового зала. Мебель для кафе «Арарат» изготавливают на заказ из пород дерева. Работа над фирменным стилем осуществляется в период изменения дизайна помещения.

После оформления интерьера необходимо закупить планшеты для электронного меню и научить сотрудников кафе им пользоваться. На обучение персонала потребуется месяц тестовой работы нововведений.

Последним этапом выполнения плана является размещение рекламы на телевидении. В рекламе необходимо указать об обновлении интерьера и наличии нового мобильного меню.

Для выплат на данные цели привлечем кредит. Банк «Сбербанк» предлагает кредит на любые цели. На официальном сайте банка можно произвести предварительный расчет кредита. На реализацию всех предложенных мероприятий потребуется 700 000 рублей. Целесообразно принятие решения о кредите на 1 год по ставке 12,9 %. Ежемесячный платеж кредита составит 62 489 рублей.

По данным таблицы 33 произведем построение графика финансового профиля проекта (рисунок 37).

Таблица 33 – Денежные потоки по месяцам проекта

Месяц	01.08.2020	01.09.2020	01.10.2020	01.11.2020	01.12.2020	01.01.2021	01.02.2021	01.03.2021	01.04.2021	01.05.2021	01.06.2021	01.07.2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Продолжение таблицы 33

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Число заказанных блюд, шт.	20 000	20 000	30 000	30 000	40 000	45 000	50 000	55 000	60 000	70 000	75 000	80 000
Маржинальный доход (200 рублей за 1 блюдо), руб.	4 000 000	4 000 000	6 000 000	6 000 000	8 000 000	9 000 000	10 000 000	11 000 000	12 000 000	14 000 000	15 000 000	16 000 000
Постоянные затраты с учетом реализации мероприятия, руб.	5 450 000	5 000 000	5 023 495	5 018 500	5 018 500	5 018 500	5 018 500	5 018 500	5 018 500	5 018 500	5 018 500	5 018 500
Погашение кредита, руб.	62 489	62 489	62 489	62 489	62 489	62 489	62 489	62 489	62 489	62 489	62 489	62 489
Чистая прибыль, руб.	- 1 512 489	- 1 062 489	914 016	919 011	2 919 011	3 919 011	4 919 011	5 919 011	6 919 011	8 919 011	9 919 011	10 919 011

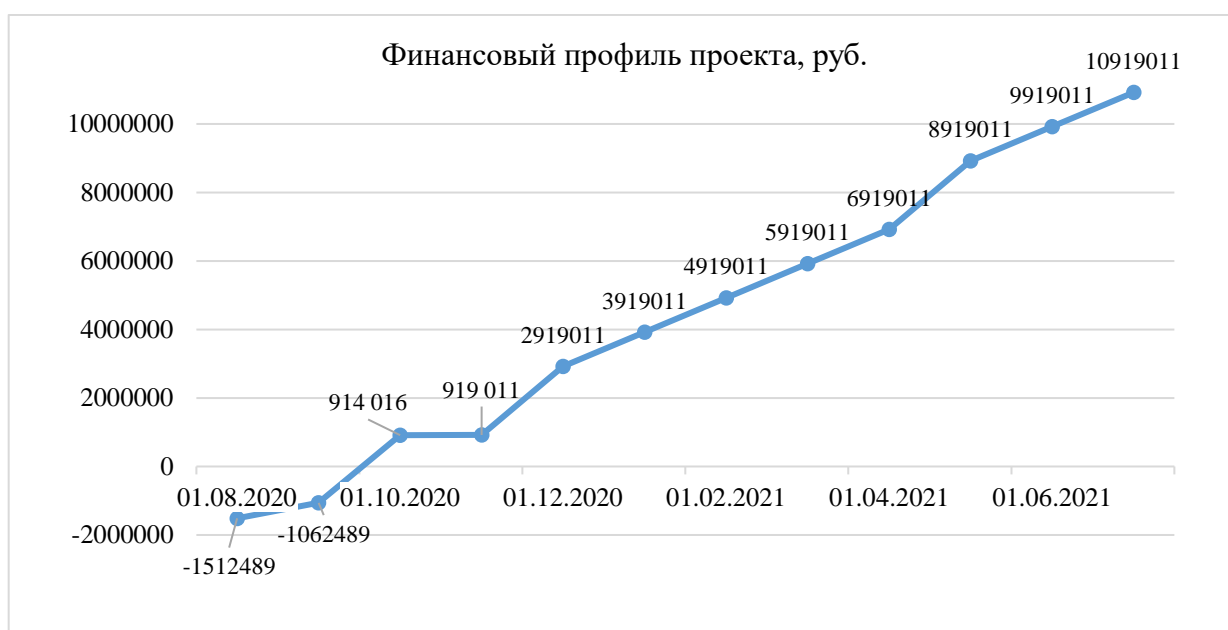


Рисунок 37 – Финансовый профиль проекта

На рисунке 37 наглядным образом представлен рост показателя чистой прибыли после внедрения предложенных мероприятий. Прогнозируется, что

число заказов будет расти, что приведет к повышению спроса на продукцию кафе, а также увеличит его конкурентоспособность.

Для упорядочения работы мероприятий следует построить бизнес-модель для каждого конкретного события. Моделирование бизнес-процесса включает в себя ресурсы, регламент, проделанную работу и конечный результат. Моделирование процессов поможет ответить на следующие вопросы: какие работы необходимо выполнять; кто какие работы выполняет; какова последовательность выполнения работ; какие ресурсы для этого необходимы; что является результатом каждой из работ. Диаграмма бизнес-процессов выполнена при помощи онлайн-конструктора Studio Creatio.²³

На рисунке 38 представлена бизнес-модель по формированию имиджа предприятия. Ответственным исполнителем в данной схеме является управляющий кафе, именно он следит за бесперебойной работой каждого пункта плана. В конечном результате ремонт торгового и производственных помещений поможет ликвидировать такую проблему, как простота дизайна интерьера. Разработка фирменного стиля также положительно повлияет на конкурентоспособность предприятия.

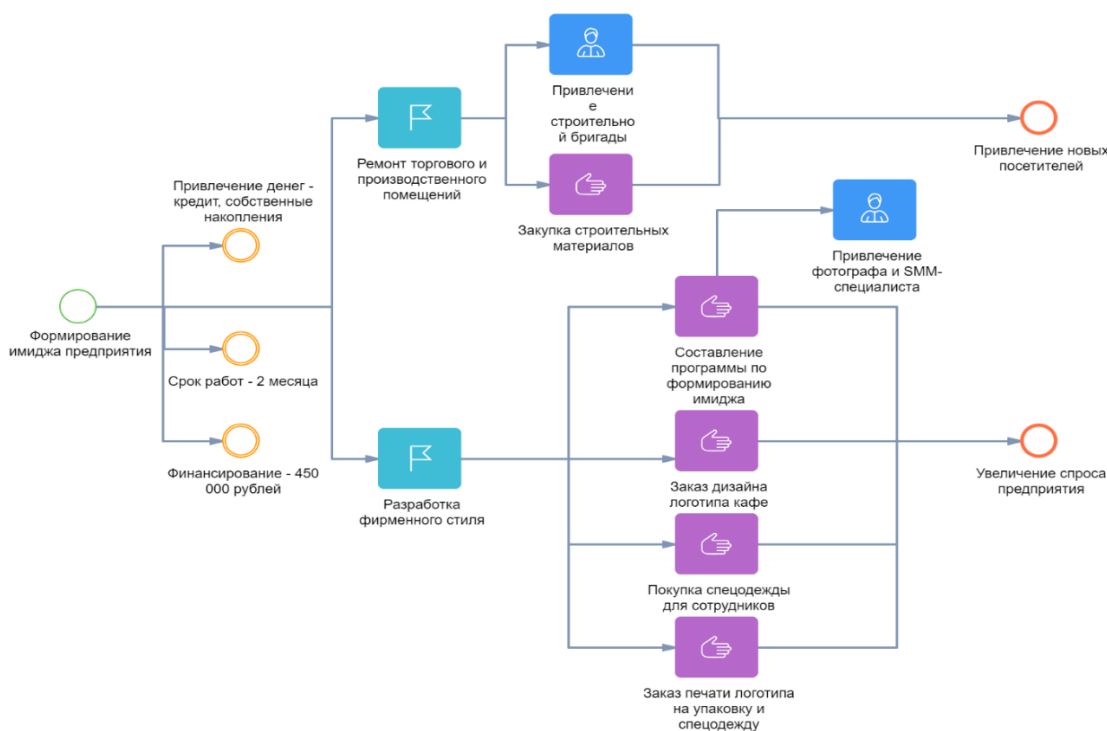


Рисунок 38 – Схема бизнес-процесса по внедрению мероприятия

²³ Studio Creatio free [Электронный ресурс]: https://www.terrasoft.ru/studio-free?activity=affiliate_bpmsystems (дата обращения 22.06.2020)

На рисунке 39 представлена схема бизнес-процесса размещения рекламы кафе. На данной схеме рассматриваются три предложения по размещению рекламных заголовков. Из приведенных ранее расчетов было выяснено, что размещение рекламного ролика на телевидении принесет наибольшую прибыль предприятию, поэтому следует выбрать данный вид рекламы. При анализе кафе «Арарат» было выявлено, что слабой стороной предприятия является нерегулярная реклама. Данное мероприятие поможет урегулировать эту проблему.

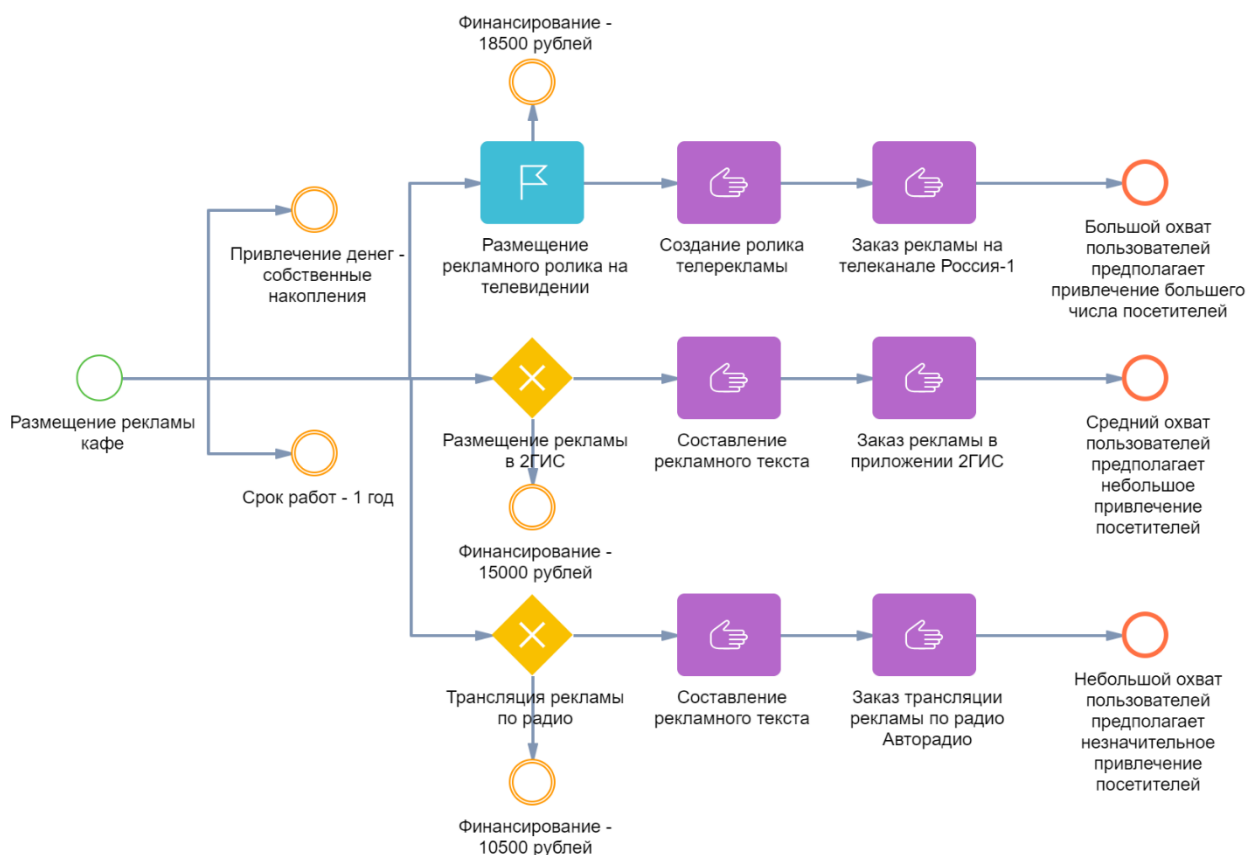


Рисунок 39 – Схема бизнес-процесса по внедрению мероприятия

На рисунке 40 изображена схема бизнес-процесса повышения эффективности предлагаемого ассортимента. Было предложено три варианта решения проблемы. Внедрение электронного меню является наиболее прибыльным мероприятием, так как устраняет сразу несколько слабых сторон предприятия: низкий уровень обслуживания и неэффективное меню вследствие широкого

ассортимента. С данным видом меню предполагается, что обработка заказа будет быстрее и количество заказов за день возрастет.

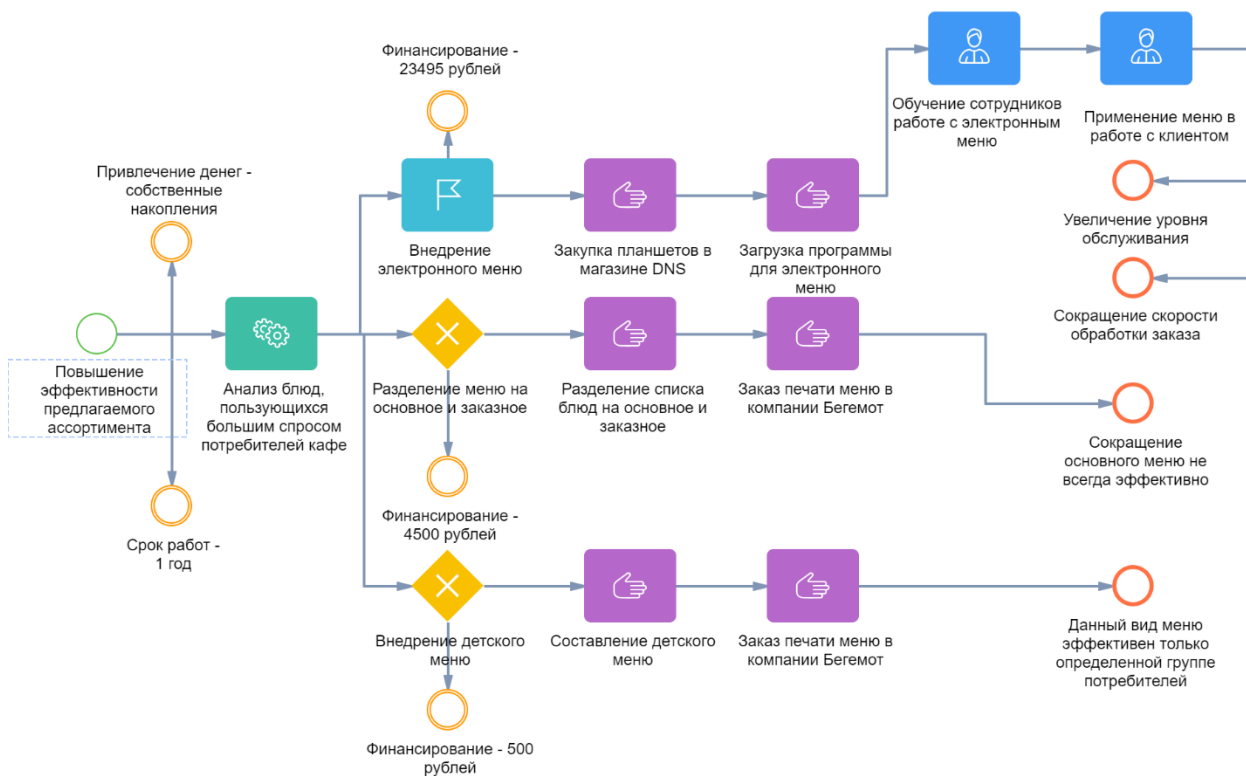


Рисунок 40 – Схема бизнес-процесса по внедрению мероприятия

Таким образом, если учесть все возникшие проблемы на пути выполнения задач, можно повысить конкурентоспособность предприятия посредством увеличения спроса на предлагаемую продукцию, привлечением большего числа потребителей оригинальным решением интерьера и фирменного стиля. Мобильность и безопасность электронного меню поможет увеличить количество заказов за определенный период времени. С помощью внедрения предложенных мероприятий можно ликвидировать слабые стороны, выявленные при анализе кафе «Арарат», такие как: уровень обслуживания, дизайн помещений, эффективность меню.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация и управление продажами имеет значимую роль в деятельности предприятия, так как эти факторы влияют на доходность организации, а также на доверие потенциальных клиентов и привлечение новых, для ознакомления с товарами, реализуемыми на предприятии.

Главная цель в организации предприятий общественного питания в городе Благовещенске – иметь высокую конкурентоспособность, так как рынок в городе перенасыщен разного рода деятельностью – кафе, ресторанами, барами. Поэтому предпринимателю необходимо постоянно совершенствовать свои навыки в управлении предприятием для привлечения большего числа потенциальных покупателей. Необходимо знать свои главные конкурентные преимущества и развивать их. В противном случае, имеется возможность потери прибыли и выхода с рынка. Участникам предпринимательской деятельности (менеджерам, агентам по продажам) следует проводить анализ покупательского поведения потребителей для лучшего функционирования товародвижения организации.

Анализируемое предприятие общественного питания кафе «Арагат» имеет цель перехода на новый уровень – ресторана. Было принято решение провести оценку конкурентоспособности с ресторанами армянской кухни города Благовещенска разными методиками. Данный анализ показал, что кафе «Арагат» имеет большие возможности изменить свое положение на рынке, так как обладает хорошими качествами как предприятие общественного питания.

Проанализировав торгово-технологический процесс, было установлено, что показатели ассортимента для данного коммерческого предприятия высокие, приемка товара производится в соответствии правилам и нормативным документам. Директор предприятия строго следит за качеством продукции, а также за динамикой товарооборота.

Кафе следует поработать над атмосферой заведения, уровнем сервиса и рекламой. С помощью предложенных мероприятий удалось выяснить, что, увеличив затраты на реализацию поставленных задач, можно увеличить прибыльность и конкурентоспособность, что являлось главной целью курсовой работы. Наиболее эффективным методом усовершенствования конкурентоспособности на предприятии общественного питания является повышение эффективности предлагаемого ассортимента при снижении издержек – в данном случае сокращение ассортиментного перечня.

Таким образом, были выполнены цели и задачи данной выпускной квалификационной работы, которые определили современное состояние организации и управления процессом продажи товаров; был выполнен анализ конкурентной среды предприятия общественного питания; разработаны мероприятия по управлению и совершенствованию организации процесса продажи товаров.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 2GIS [Электронный ресурс]: <https://2gis.ru/blagoveshensk> (дата обращения: 24.03.2020).

2 Антохонова, И. В. Методы прогнозирования социально-экономических процессов / И. В. Антохонова [Электронный ресурс]: // М., 2018. — 213 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/metody-prognozirovaniya-socialno-ekonomicheskikh-processov-415740> – 5.05.2020.

3 Барышникова, Н. А. Экономика организации / Н. А. Барышникова, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов. [Электронный ресурс]: // М., 2019. — 191 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/ekonomika-organizacii-412442#page/174> – 5.05.2020.

4 Батраева, Э. А. Экономика предприятия общественного питания / Э. А. Батраева [Электронный ресурс]: // М.: 2018. — 390 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/414845/p.20> - 09.03.2020.

5 Белобородова, А.Л. Управление продажами /А. Л. Белобородова, О.В. Мартынова // Казань: 2016 – 88 с.

6 Боброва, О. С. Организация коммерческой деятельности / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров [Электронный ресурс]: // М.: 2020. — 332 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/451544> - 11.03.2020.

7 Бондарук, А.М. Гигиена и санитария общественного питания / А.М. Бондарук [и др.] [Электронный ресурс]: // Минск (РИПО), 2017. — 136 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/67624.html> - 10.04.20

8 Воробьева, Е. А. Развитие услуг общественного питания / Е. А. Воробьева // 2015. - №1(10) – С.159-162

9 Воробьева, И. П. Экономика и управление производством / И. П. Воробьева, О. С. Селевич [Электронный ресурс]: // М.: 2018. — 191 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/ekonomika-i-upravlenie-proizvodstvom-414130#page/133> - 24.03.2020.

10 Гвоздева, С. М. Управление качеством предоставления услуг предприятий общественного питания / С. М. Гвоздева // 2015. - №4(1). – С. 581-587

11 ГОСТ 30389-95 Общественное питание. Классификация предприятий. [Электронный ресурс]: // М.: 1995. – 6 с. Режим доступа: <http://www.norm-load.ru/SNiP/Data1/9/9713/> - 24.03.2020.

12 ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования. [Электронный ресурс]: // М.: 2016. – 16 с. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200107325> - 24.03.2020.

13 ГОСТ 9959-91 Продукты мясные. Общие условия проведения органолептической оценки. [Электронный ресурс]: // М.: 2017. – 16 с. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200133106> - 18.05.2020

14 ГОСТ Р 557595-2013 Продукты из свинины запеченные и жареные. Технические условия [Электронный ресурс]: // М.: 2015. – 15 с. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200106973> - 18.05.2020

15 Джоббер, Д. Продажи и управление продажами / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер [Электронный ресурс]: // М.: 2017. — 621 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81832.html> - 24.03.2020.

16 Дорман, В. Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат / В. Н. Дорман [Электронный ресурс]: // М., 2018. — 108 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/kommercheskaya-organizaciya-dohody-i-rashody-finansovyy-rezultat-424914#page/62> – 5.05.2020.

17 Другова, Г. А. Мерчандайзинг в сфере общественного питания: основные тенденции 2017 года / Г. А. Другова // 2017. – №4(22). – С. 80-85

18 Дубнина, Н.А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия / Н.А. Дубнина // 2016. – №2(29). – С. 179-200

19 Жабина, С. Б. Маркетинг в организациях общественного питания / С. Б. Жабина [Электронный ресурс]: // М.: 2018. — 264 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/416103> - 11.03.2020.

20 Жабина, С. Б. Маркетинг продукции и услуг. Общественное питание / С. Б. Жабина [Электронный ресурс]: // М.: 2018. — 264 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/416044> - 11.03.2020.

21 Иванова С. Продажи на 100%: эффективные техники продвижения товаров и услуг. / С. Иванова [Электронный ресурс]: // М, 2016. — 278 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48464.html> - 10.04.20

22 Иванов, И. Н. Организация производства в 2 ч. / И. Н. Иванов [Электронный ресурс]: // М.: 2018. — 404 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/organizaciya-proizvodstva-v-2-ch-chast-1-430884#page/300> - 14.03.2020.

23 Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика / С. В. Карпова [Электронный ресурс]: // М.: 2019. — 408 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/425233/p.76> - 14.03.2020.

24 Кондрашов, В. М. Управление продажами / В. М. Кондрашов; под редакцией В. Я. Горфинкеля [Электронный ресурс]: // М.: 2017. — 319 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81577.html> - 24.03.2020.

25 Левенцов, В. А. Стратегический план развития предприятия общественного питания / В. А. Левенцов, Д. Ю. Папенко, Т. В. Кузьмина // 2018. — №2(28). — С. 69-71

26 Лукич Р. М Управление продажами / Р. М Лукич [Электронный ресурс]: //М, 2017. — 216 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68019.html> — 5.05.2020.

27 Магомедов, А. М. Экономика организаций торговли / А. М. Магомедов [Электронный ресурс]: // М.: 2020. — 323 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/454633/p.110> - 09.03.2020.

28 Менх, Л. В. Организация и управление предприятием: учебное пособие / Л. В. Менх, Е. Е. Румянцева [Электронный ресурс]: // Кемерово: 2015. — 122 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61270.html> - 24.03.2020.

29 Минько, Э. В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия/ Э. В. Минько, А. Э. Минько [Электронный ресурс]: //

Саратов: 2017. — 404 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74228.html> - 11.03.2020.

30 Михалева, Е. П. Маркетинг / Е. П. Михалева [Электронный ресурс]: // М., 2019. — 213 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/marketing-431074> – 5.05.2020.

31 Низовкина, Н. Г. Управление затратами предприятия (организации) / Н. Г. Низовкина [Электронный ресурс]: // М.: 2018. — 187 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-zatratami-predpriyatiya-organizacii-423041#page/86> - 11.03.2020.

32 Никитина, Н.Ю. Организация торгово-технологических процессов / Н.Ю. Никитина, В.Е. Шкурко, Ю.Е. Шарова. [Электронный ресурс]: // Екатеринбург, 2016. — 112 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69652.html> - 10.04.20

33 Новикова, Н.Г. Факторы, влияющие на результаты управления продажами в условиях конкуренции в сфере услуг (на примере услуг розничной торговли) / Н.Г. Новикова // 2017. – №2. – С. 10-18

34 Олейник, К. А. Всё об управлении продажами / К. А. Олейник, Д. Г. Болдогоев, С. В. Иванова [Электронный ресурс]: // М.: 2019. — 336 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86864.html> - 24.03.2020.

35 Руденко, И.В. Управление продажами: истоки, сущность, подходы / И.В. Руденко // 2015. – № 4. – С. 21-25

36 Родионова, Н. С. Организация производства и логистика предприятий общественного питания / Н.С. Родионова [Электронный ресурс]: // Воронеж: 2016. — 128 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64407.html> - 24.03.2020.

37 Синяева, И. М. Коммерческая деятельность / И. М. Синяева, С. В. Земляк, О. Н. Романенкова, В. В. Синяев. – М.: 2015. — 474 с.

38 Смирнова, И.Ю. Управление продажами / И.Ю. Смирнова // Симферополь: 2018. – 186 с.

39 Сологубова, Г. С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания / Г. С. Сологубова [Электронный ресурс]: //М.: 2018. — 321 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/organizaciya-proizvodstva-i-obsluzhivaniya-na-predpriyatiyah-obschestvennogo-pitaniya-411456#page/71> - 24.03.2020.

40 Союзспецодежда [Электронный ресурс]: <https://www.specodegda.ru> (дата обращения: 18.05.2020 г.)

41 Сунь, Ю. Управление продажами товаров на предприятии / Ю. Сунь // Молодой ученый. — 2015. — №20. — С. 417-418.

42 Тараскина, Ю. В. Показатели бизнес-процессов как основа оценки эффективности деятельности организации / Ю.В. Тараскина // 2015. – С. 15-22

43 Трухина Т.П. Товароведение продовольственных товаров / Т.П. Трухина. [Электронный ресурс]: // Б., 2015. — 229 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/55916.html> - 10.04.20

44 Умрихина, С. В. Эффективное управление процессом продаж в социально ориентированной рыночной экономике / С.В. Умрихина // 2015. – №17(320). – С. 41-50

45 Фридман, А.М. Экономика предприятия общественного питания / А.М. Фридман [Электронный ресурс]: // М.: 2015. — 463 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24843.html> - 11.03.2020.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ДОКУМЕНТЫ СИСТЕМЫ ХАССП КАФЕ «АРАРАТ»

ИП Рудых М.А. кафе "Арагат"	РУКОВОДСТВО «УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ»	Издание	2016 г.
	РК СМБ 0.1-16	Листов	

ВВЕДЕНИЕ

Настоящая Система «Управление безопасностью пищевой продукции» (далее по тексту Система) разработана и внедрена для предприятия общественного питания ИП Рудых М.А. кафе "Арагат"

Система, основанная на принципах ХАССП, разработана в соответствии с требованиями ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», нормативно-технической документацией РФ по выпуску продукции, в том числе требованиях ГОСТ Р 51705.1-2001 «Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования» и ГОСТ Р 54762-2011 / ISO / TS 22002-1:2002 «Программа предварительных требований по безопасности пищевой продукции. Производство пищевой продукции».

Система ХАССП направлена на профилактику (предотвращение) возникновения условий при производстве и реализации, которые могут привести к потере безопасности пищевой продукции.

При этом особое внимание обращено на критические точки контроля, в которых все виды риска, связанные с употреблением пищевых продуктов, могут быть предотвращены, устранены и снижены до приемлемого уровня в результате целенаправленных мер контроля.

Система качества ХАССП предприятия общественного питания кафе "Арагат" включает в себя 11 разделов:

- введение и область распространения системы;
- политика руководства предприятия в области качества и безопасности реализуемой продукции;
- приказ о создании рабочей группы по разработке системы ХАССП;
- информация о продукции;
- информация о производстве;
- виды опасностей;
- планово-предупреждающие действия;
- критические контрольные точки;
- рабочие листы ХАССП;
- внутренние проверки системы ХАССП;
- ведение документации ХАССП.

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Система «Управление безопасностью пищевой продукции» основанная на принципах ХАССП (НАССР), распространяется на все этапы жизненного цикла продукции: приемку (сырья, продуктов, полуфабрикатов и вспомогательных материалов), приготовление, хранение и реализацию.

Система ХАССП распространяется на деятельность предприятия общественного питания ИП Рудых М.А., направленную на приготовление и реализацию групп продукции, представленных в Области распространения системы. Область распространения системы ХАССП (Ассортимент продукции) представлена в Приложении 1 к настоящему РК. Графическая схема области распространения системы представлена на рисунках 1,2. Ассортиментный перечень изготавливаемых и реализуемых блюд в кафе "Арагат" представлен так же в Меню и постоянно пополняется и изменяется в соответствии с предпочтениями потребителей и политикой руководства.

ИП Рудых М.А. кафе "Арарат"	РУКОВОДСТВО «УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ» РК СМБ 0.1-16	Издание 2016 г.
		Листов

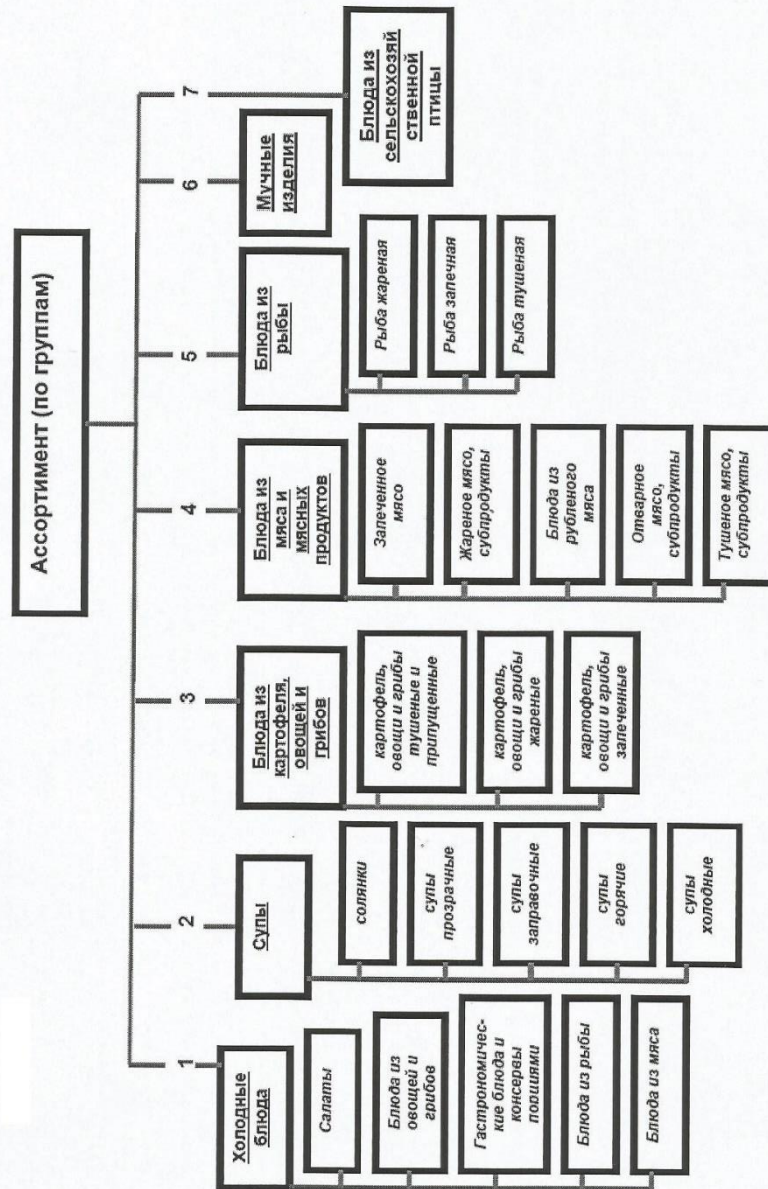


Рисунок 1 - Графическая схема области распространения системы ХАСП в кафе "Арарат"

ИП Рудых М.А. кафе "Арарат"	РУКОВОДСТВО «УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ»	Издание	2016 г.
	РК СМБ 0.1-16	Листов	

5. ПРИКАЗ О СОЗДАНИИ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ ХАССП

« 1 » 12 2016 г

№ 3

г. Благовещенск

О создании рабочей группы по разработке и внедрению принципов ХАССП
В целях разработки и внедрения системы безопасности пищевых продуктов в кафе "Арарат" , основанной на принципах ХАССП (далее система ХАССП)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Организовать и назначить постоянно действующую группу ХАССП в кафе "Арарат" по разработке и внедрению системы ХАССП в составе:
Координатор – индивидуальный предприниматель - Рудых М.А.
Руководитель рабочей группы – руководитель предприятия – Рудых М.А.
Члены рабочей группы кафе "Арарат" :
Повар - Манукян М.М.
2. Рабочей группе ХАССП в кафе "Арарат" разработать и внедрить системы ХАССП.
3. Рабочей группе ХАССП кафе "Арарат" подготовить пакет официальной документации с требованиями по безопасности и качеству приготовления блюд, разработать необходимые формы документирования и обеспечить ими производственные помещения ресторана «Ванацов».
4. Рабочей группе ХАССП кафе "Арарат" обеспечить надежное и достоверное функционирование системы ХАССП и проводить регулярную работу по внедрению соответствующих форм документирования, подтверждающей функционирование системы ХАССП.
5. Руководителю рабочей группы ХАССП утвердить функции рабочей группы ХАССП ресторана «Ванацов» и рабочий план с распределением обязанностей между членами группы.
6. Рабочей группе ХАССП кафе "Арарат" проводить анализ безопасности и качества блюд, эффективности системы ХАССП.
7. Приказ довести до сотрудников кафе

Индивидуальный предприниматель _____



М.А. Рудых

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
АНКЕТА ИССЛЕДОВАНИЯ СПРОСА ПРЕДПРИЯТИЯ КАФЕ «АРАРАТ»

Анкета

Здравствуйте, уважаемые респонденты!

Цель данной анкеты – оценка спроса на услуги кафе «Арарат» и оценка предприятия в соответствии с его конкурентами.

Просим Вас ответить на вопросы анкеты. Мы дорожим Вашим мнением и постараемся учесть все Ваши пожелания!

1 Посещаете ли Вы кафе «Арарат»?

- а) да
- б) нет

2 Как часто Вы посещаете кафе «Арарат»?

- а) каждый день
- б) 1-2 раза в неделю
- в) 1-2 раза в месяц
- г) реже 1 раза в месяц

3 С какой целью Вы посещаете кафе?

- а) бизнес-ланч
- б) свадьба
- в) день рождения
- г) другое _____

4 Как Вы узнали о нашем кафе?

- а) увидел(а) рекламу
- б) посоветовали друзья/знакомые
- в) привлекла яркая вывеска
- г) другое _____

5 Устраивает ли Вас месторасположение кафе?

- а) устраивает
- б) частично устраивает
- в) затрудняюсь ответить
- г) частично не устраивает
- д) совершенно не устраивает

6 Вас устраивает ассортимент предлагаемых блюд?

- а) устраивает
- б) частично устраивает
- в) затрудняюсь ответить
- г) частично не устраивает
- д) совершенно не устраивает

7 Пользуетесь ли Вы доставкой блюд из данного заведения?

- а) да
- б) нет

8 Как Вы оцениваете качество наших блюд?

- а) отличное
- б) удовлетворительное
- в) неудовлетворительное

9 Оцените кафе «Арарат» с представленными заведениями. Какой критерий оценивания наиболее важен для Вас? (расставьте в порядке важности: 1 – наиболее важен, 5 – наименее важен)

Критерий оценивания	Оценка				
	Кафе «Арарат»	Ресторан «Ани»	Ресторан «Армения»	Ресторан «Гюмри»	Ресторан «Панорама»
Месторасположение					
Ассортимент					
Цена					
Интерьер					
Вместимость					
Обслуживание					
Перечень услуг					
Популярность					

10 Посоветовали бы Вы наше кафе друзьям и знакомым?

- а) да

б) возможно

в) вряд ли

г) нет

11 Что, на Ваш взгляд, можно улучшить в работе кафе?

12 Пожалуйста, укажите Ваш пол:

а) мужской

б) женский

13 Пожалуйста, укажите Ваш возраст:

а) до 20 лет

б) 21-30 лет

в) 31-40 лет

г) 41-50 лет

д) 51-60 лет

е) 61 и старше

14 Пожалуйста, укажите Ваш уровень дохода:

а) до 10 000

б) 10 001 – 20 000

в) 20 001 – 30 000

г) 30 001 – 40 000

д) 40 001 – 50 000

е) более 50 001

Большое спасибо за Ваши ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ В
ДЕГУСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ ПО ОЦЕНКЕ ПРОДУКТА
ПО 5-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ

ДЕГУСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

Оценка по 5-балльной шкале

ФИО _____

Дата _____

Организа-
ция _____

Долж-
ность _____

Наименование про-
дукта _____

5 - отличное качество; **4** - хорошее качество; **3** - удовлетворительное каче-
ство; **2** - плохое качество; **1** - очень плохое качество

Во время дегустации мнениями не обмениваться!

N п/п	Наимено- вание или шифр проб	Оценка продукта по 5- балльной шкале						Приме- чания
		Внеш- ний вид	Цвет и вид на разрезе	Запах (аро- мат)	Конси- стенция	Вкус	Общая оценка	

Наименование показателя	Характеристика продукта (заполняется в соответствии с требованиями нормативной документации)
Внешний вид	
Цвет и вид на разрезе	
Консистенция	
Запах и вкус	

Подпись дегустатора _____