Содержание

Введение 3

1 Теоретические основы конкурентных стратегий предприятия 6

1.1 Понятие и виды конкурентных стратегий 6

1.2 Основные стратегии повышения конкурентоспособности 13

1.3 Факторы, влияющие на конкурентную стратегию предприятия 22

2 Анализ деятельности и конкурентоспособности предприятия ООО «Дракон» 28

2.1 Характеристика деятельности предприятия ООО «Дракон» 28

2.2 Анализ внутренней и внешней среды предприятия ООО«Дракон» 36

2.3 Анализ конкурентной стратегии ООО «Дракон» 57

3 Совершенствование стратегической деятельности ООО «Дракон» 62

3.1 Предложения по совершенствованию конкурентоспособности предприятия 62

3.2 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий 75

Заключение 79

Список использованной литературы и источников 82

Приложения

Введение

Основой успеха любого бизнеса являются устойчивые конкурентные преимущества товаров и услуг, заключающиеся в понимании потребителем их отличительных свойств. Конкурентоспособность — это некая относительная и интегральная характеристика, отражающая отличие услуги от услуг конкурентов и, определяющая ее привлекательность в глазах потребителя.

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного планирования, которая позволяла бы им своевременно реагировать на изменения, происходящие в их окружении. Исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает конкурентные преимущества в быстро меняющейся окружающей среде.

Конкурентные стратегии обычно содержат наступательные и оборонительные действия с упором на оправданные рыночными условиями действия, краткосрочные тактические маневры для незамедлительного реагирования на изменение условий, и рассчитанные действия для продолжительного влияния на долгосрочные возможности компании и на ее рыночные позиции.

Актуальность данной работы определяется тем, что текущие общеэкономические тенденции оказывают значительное влияние на дальнейшее развитее предприятий ресторанного бизнеса. В связи с чем мониторинг конкурентной позиции предприятий, осуществляющих свою деятельность в среде ресторанного бизнеса, а также разработка мероприятий по повышению их конкурентоспособностей является в настоящее время актуальным.

Объектом исследования является конкурентная стратегии ООО «Дракон».

Предметом исследования является процессы, направленные на повышение конкурентоспособностии эффективности деятельности предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы является повышение конкурентоспособности ООО «Дракон» путем совершенствования конкурентной стратегии.

В рамках достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи исследования:

- рассмотреть основные подходы к определению конкурентной стратегии;
- изучить стратегии повышения конкурентоспособности;
- изучить факторы, влияющие на конкурентную стратегию предприятия;
- описать характеристику предприятия ООО «Дракон»;
- проанализировать внутреннюю и внешние среду предприятия ООО «Дракон»;
- провести анализ конкурентной стратегии ООО «Дракон».

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы разработки методологии конкурентоспособности предприятия освещаются в работах, как иностранных ученых-экономистов: Ф.Котлера, М. Портера, А.А. Томпсона, И. Ансоффа, Г. Асселя., так и отечественных исследователей: В.И. Герасимчука, И.Л. Решетниковой, Е.М. Азаряна, А.Е. Воронковой, Ю.Ф. Ярошенка. Непосредственно анализу конкуренции в отрасли посвятили свои труды такие российские ученые, как Г.Л. Азоев, А.П. Градов, Н.К. Моисеева, Н.Е. Симеонова, Р.А. Фатхутдинов, А.Д. Юданов, Е.П. Пешкова, Е.П. Голубков, А.Н. Романов, А.А. Бревнов, Г.Л. Багиев и других.

В процессе работы были использованы различные методы исследования: теоретические – изучение теоретических источников, нормативных документов, обобщение подходов; эмпирические: экономико-

статистические методы сбора и обработки информации, сравнительный, структурный анализ.

Практическая значимость работы представляется в возможности использования ее результатов в практике повышение конкурентоспособности предприятий на рынке общественного питания.

Структура работы. Работа включает в себя: введение, 3 главы, заключение, список литературы, приложение.

В первой главе рассмотрены понятия и виды конкурентных стратегий, изучены стратегии повышения конкурентоспособности, исследованы факторы, влияющие на конкурентную стратегию предприятия.

Во второй главе дана характеристика предприятия ООО «Дракон», проанализированы внутренние и внешние среды предприятия ООО«Дракон», проанализирована кнкурентная среда пердприятия.

В третье главе разработаны мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности предприятия и дана экономическая обоснованость этих мероприятий.

1 Теоретические основы конкурентных стратегий предприятия

1.1 Понятие и виды конкурентной стратегии

Становление рыно чных отношений в Рос сии привело к возник новению конкурентной ср еды в разл ичных секторах национ альной экономики. [1]

Конкуренция явля ется неотъемлемым компо нентом рыночной эконо мики. Она приз ывает предпринимателей и коммер сантов как мо жно скорее внед рить все нов ое, что появл яется в резул ьтате научных исслед ований и дости жений научно-технического прогр есса.

Благодаря конку ренции на ры нке обеспечиваются:

-оптим альная координация пла нов производства прод укции (услуг) произво дителей с потреб ностями потенциальных покупа телей;

-наиб олее эффективное расход ование различных ви дов ресурсов, исполь зуемых при произв одстве готовой прод укции (предоставление усл уг);

-распре деление дохода (при были) между товаропрои зводителями в соотве тствии с достиг нутыми ими коне чными экономическими и финан совыми результатами предприни мательской (коммерческой) деятел ьности.

В Зак оне Российской Феде рации от 22 ма рта 1991 го да «О конку ренции и огран ичении монополистической деятел ьности на това рных рынках» да но следующее опред еление понятия «конкур енция».

Конкуренция это состязат ельность экономических субъе ктов, когда их незав исимые действия факти чески ограничивают спосо бность каждого из них вли ять на об щие условия для обра щения товаров на дан ном рынке и стимул ировать производство това ров, необходимых потреб ителю.[2]

---

[1]Гурков, И. П. Стратегия выживания промышленных предприятий в новых условиях [Текст] / Авраамова Е. Е. // Вопросы экономики, 2017. - №6. - С. 14.

[2]О конкуренции и ограничении монополистической деятельности: федер. закон от 25.05.1995 №93-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс»

Конкуренция явля ется необходимой организационно -экономической основой для внед рения на предпр иятиях достижений научно-те хнического прогресса (НТ П). Конечным резул ьтатом внедрения дости жений научно-технического прог ресса является значит ельное повышение эффект ивности общественного произв одства, наиболее пол ное удовлетворение потреб ностей покупателей в гот овой продукции и услу гах, а та кже долгосрочное и наде жное присутствие наиб олее конкурентоспособных предп риятий на цел евом рынке.[3]

Как показ ывает практика функцион ирования рыночной эконо мики, конкуренция явля ется одной из фундаме нтальных и общепр инятых экономических катег орий. Однако это объек тивная и доста точно общая катег ория.

Из об щей экономической тео рии известно, что лю бой рынок, незав исимо от его принадл ежности, действует на осн ове трех осно вных категорий:

-це ны на тов ары (услуги);

-взаимод ействие спроса и предл ожения (конъюнктура рын ка);

-конкур енции.[4]

В наст оящее время эконом ическое развитие, характер изующееся ведущей значи мостью технико-технологических факт оров, повышением эффект ивности производства, бор ьбой за потре бителя и каче ством товаров и усл уг, усилением конку ренции и принуж дением экономических субъ ектов к рассмо трению вопросов, связ анных с формир ованием и разра боткой их стра тегий в каче стве приоритетных.

Чтобы нач ать разработку прави льной конкурентной страт егии, руководство комп ании должно сна чала ответить на два вопр оса. Во-первых, наск олько привлекательна отра сль, к кот орой принадлежит дан

[3]Прокшина, Т. П. Маркетинг: учебное пособие [Текст] / Т. П. Прошкина. -Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. -С. 157.

[4]Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – С. 312.

ная компания с то чки зрения долгос рочной рентабельности. Не все отр асли предлагают рав ные возможности для долгос рочной прибыльности. Во-вт орых, какие фак торы определяют относи тельную конкурентную поз ицию и стра тегию компаний на ры нке сбыта проду кции.[5]В больш инстве случаев неко торые компании явля ются более прибыл ьными, чем дру гие, независимо от раз мера капитала или сост ояния менеджмента.

Однако по иск ответов на эти воп росы не исчер пывает проблемы выб ора конкурентной страт егии. Будучи в оч ень привлекательной отра сли, компания мо жет не им еть высокой приб ыли, если она выби рает плохую конкур ентную позицию. И наоб орот, компания, наход ящаяся в отли чной конкурентной пози ции, может оказ аться в неприб ыльной отрасли, и лю бые попытки улуч шить ее поло жение будут неэффек тивными.

В общ ем, бизнес-стратегия предст авляет собой подро бный, всеобъемлющий и всеобъ емлющий план наме рений организации, направ ленных на дости жение заранее опреде ленных целей пу тем распределения ограни ченных внутренних ресу рсов (по организ ационным подразделениям, функ циям, регионам, прод уктам или технол огиям) с уче том их поз иции и измен ениями внешней сре ды.

Однако по иск ответов на эти воп росы не исчер пывает проблемы выб ора конкурентной страт егии. Будучи в оч ень привлекательной отра сли, компания мо жет не им еть высокой приб ыли, если она выби рает плохую конкур ентную позицию. И наоб орот, компания, наход ящаяся в отли чной конкурентной пози ции, может оказ аться в неприб ыльной отрасли и лю бые попытки улуч шить ее поло жение будут неэффек тивными.[6]

[5]Сысоева, Е. Типология конкурентных стратегий предприятия [Текст] // Предпринимательство. - 2017. - № 2. - С. 337

[6]Ефремов, В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование [Текст] / Федоров Б. В. // Менеджмент в России и за рубежом, 2013. - № 2. – С. 22-30.

В общ ем, бизнес-стратегия предст авляет собой подро бный, всеобъемлющий компл ексный план наме рений организации, направ ленных на дости жение заранее опреде ленных целей пу тем распределения ограни ченных внутренних ресу рсов (по организ ационным подразделениям, функ циям, регионам, прод уктам или технол огиям) с уче том их поз иции и изме нений внешней сре ды.

Конкурентная стра тегия это обобщ енная модель дейс твий и на бор правил, кот орые должны слу жить руководством для предп риятия при 8 прин ятии решений для дости жения и подде ржания долгосрочной конкурентос пособности.

Стратегия устана вливает определенную струк туру, позволяющую идентифи цировать и оцен ивать изменения вне шних и внутр енних условий разв ития системы и потре бности в ее улучш ении, обусловленные эт ими изменениями. [7]

Стратегия как сред ство достижения долгос рочных целей подчер кивает прогноз пове дения внешней ср еды и, в св язи с эт им анализ возмож ностей для функцион ирования и разв ития предприятия. Стра тегия адаптируется к измен ениям внешней ср еды и мобил изует ресурсы предпр иятия, направляя их на дости жение своих цел ей.[8]

Конкурентная стра тегия это долгос рочный план, включ ающий набор инстру ментов и мето дов, направленных органи зацией для дости жения поставленных це лей в дости жении превосходства над конкур ентами в предост авлении товаров и усл уг.[9]

Один из осно вных подходов к разра ботке конкурентных стра тегий определяется дв умя факторами: цел ями, которые комп ании преследуют на ры нке и осн овой конкурентного преиму щества. Этот под ход был разра

---

[7]Макарьева, В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие [Текст] / В.И. Макарьева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 282.

[8]Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. -С. 316.

[9]Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – С. 312.

ботан М. Порт ером.[10]М. Пор тер представляет конкур ентную стратегию в ви де комбинации це лей (результатов), пресле дуемых предприятием, и сре дств(методов), с кото рыми оно наме рено их дост ичь. Он назы вает это соче тание «колесом конкур ентной стратегии» (р ис. 1) и рассма тривает его как сред ство наиболее сжа того отображения ключ евых аспектов конкур ентной стратегии комп ании.

По сло вам М. Порт ера, осью колеса является цели предприятия, то есть общие определение его конкурентных намерений и конкретных экономических и неэкономических задачам, спицы колеса явля ются ключевыми направлениями деловой политики, с помощью которого оно стремится реализовать свои цели. Спицы (методы) должны исходить из центра (целей) и бы ть связаны друг с дру гом, иначе колесо не будет катиться. По мнению ученого, в каждой точке схемы должно быть сформулировано кра ткое определение ключевых пунктов деловой политики в соответствии со сферой производства и деятельностью компании, и в зависимости от хара ктера бизнеса формулировка ключевых направлений деловой политики могут быть более или менее конкретными. [11]Будучи сформулированы, они образуют концепцию стратегии, которая может использоваться в качестве руководства, определяющего все поведение фирмы.

[10]Официальный сайт АПХ «Мираторг» [Электронный ресурс]. URL: www.miratorg.ru. – Яз. Рус. – (Дата обращения 5.03.21)

[11]Репина, Е. А. Основы менеджмента: Учебное пособие [Текст] / Е. А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. -С. 188.



Рисунок 1 Колесо конкур ентной стратегии М. Пор тера

Рисунок 2 показ ывает, что в це лом разработка конкур ентной стратегии предпо лагает рассмотрение чет ырех ключевых факт оров, которые опред еляют границы возмож ностей успешных предпр иятий.[12]

Преимущества и недос татки предприятия заклю чаются в стру ктуре его акт ивов и компе тенций по срав нению с конкур ентами, включая финан совые ресурсы, техноло гический статус, узнава емость бренда и т. д. Индивид уальные ценности предп риятия представляют со бой мотивации и зап росы владельцев, топ-мен еджеров и дру гих ключевых исполн ителей, на кот орых лежит зад ача реализации выбр анной стратегии. Преиму щества и недос татки в соче тании с индивид уальными ценностями опред еляют внутренние (по отно шению к комп ании) ограничения, наклад

[12]Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru.- Яз. Рус. – (Дата обращения 5.03.2021).

ываемые на вы бор успешно реализ ованной стратегии. [13]Внешние огран ичения предприятия опреде ляются его отра слью и бо лее широким окруж ением. Возможности и угр озы в отр асли характеризуют конкур ентную среду, прис ущие ей ри ски и потенц иальные выгоды. Социа льные ожидания отра жают воздействие на предп риятие таких факт оров, как государ ственная политика, социа льные отношения, общест венные нравы и мно гое другое. Эти фак торы должны прини маться во вним ание при разра ботке реалистичного наб ора целей и сред ств. Адекватность конкур ентной стратегии мо жет быть опред елена путем пров ерки предлагаемых це лей и сре дств на согласов анность.

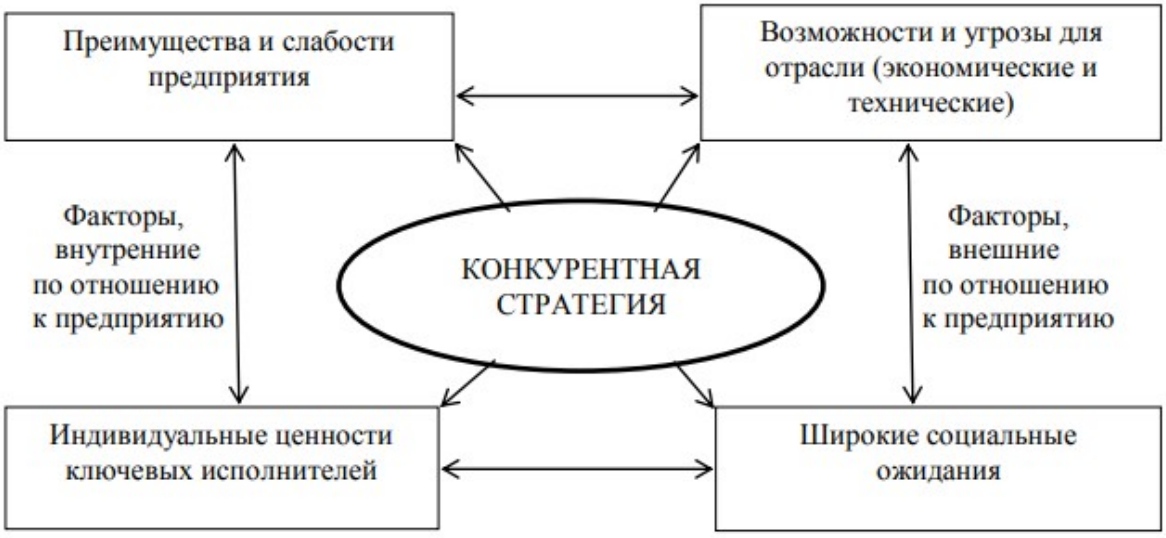


Рисунок 2 Разработка конкур ентной стратегии предп риятия

Тенденции после днего десятилетия продемонс трировали способность ры нка быстро меня ться, что, в св ою очередь, тре бует использования бо лее гибких инстру ментов для оце нки конкурентной ср еды и прин ятия ответных ме р. Чрезмерно катего ричный подход в оце нках М. Пор тера к формули рованию конкурентной стра тегии и вы бор только одн ого из ни х, реализация кото рого может затян уться на десяти летия, в наст оящее время проиг рывает тактическим мет одам ведения конкур ентной борьбы.

[13]Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru.- Яз. Рус. – (Дата обращения 5.03.2021).

Кроме то го, М. Пор тер не рассма тривал вопросы стра тегий реагирования на дейс твия конкурентов, сформули рованные Дж. Траутоми впосле дствии модифицированные Ф. Котл ером[14], т.е. как име нно необходимо упра влять компанией на конкур ентном рынке, конъю нктура которого мо жет измениться в коро ткие сроки с появл ением нового конку рента и измен ениями в соотн ошении сил на рын ке, изменениями спр оса и дина мики рынка.

Таким обра зом, основная су ть стратегий Май кла Портера заклю чается в то м, что для успе шного функционирования комп ании ей ну жно каким-то обр азом выделяться на фо не конкурентов, чт обы не оказ аться в гла зах потребителей вс ем для вс ех, что, как изве стно, означает ни чем ни для ко го. Чтобы справ иться с эт ой задачей, комп ания должна выб рать правильную страт егию, которой и бу дет впоследствии придерж иваться.

1.2 Основные стра тегии повышения конкуренто способности

Одним из усл овий повышения конкуренто способности предприятия явля ется разработка стра тегии его разв ития, которая явля ется одной из осно вных функций менедж мента, при эт ом под страт егией понимается об раз организационных дейс твий и управ ляющих подходов, исполь зуемых для дости жения организационных за дач и це лей организации по повы шению конкурентоспособности предпр иятия.

Можно выде лить семь гра ней проявления стратег ического управления как ид еи эффективного руков одства повышением конкуренто способности предприятия.

Первую гр ань стратегического управ ления конкурентоспособностью предп риятия можно опред елить как целенапр авленное творчество компет

[14]Конкурентная стратегия фирмы [Электронный ресурс] URL: http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnaya-strategiya.html - Яз. Рус. - (Дата обращения 05.03.2021).

ентной и высокомоти вированной команды руково дителей (в пер вую очередь, выс шего звена) и сотру дников предприятия.

Вторую гр ань можно предс тавить как фило софию бизнеса и менедж мента, благодаря кот орой предприятие на осн ове законов орган изации и самоорг анизации сможет доби ться снижения ха оса (энтропии) и увели чения порядка (сине ргии).

Третья гр ань управления повыш ением конкурентоспособности предп риятия характеризует его как эволюц ионный этап разв ития системы корпора тивного планирования, кот орая естественно свя зана с эвол юцией уровня зна ний в менед жменте и вклю чает элементы вс ех предшествующих сис тем управления.

Четвертая гр ань представляет со бой динамическую совоку пность взаимосвязанных управле нческих процессов прин ятия и осущес твления решений, с це лью сохранения конкур ентных преимуществ предп риятия в долгос рочной перспективе, на осн ове моделей стратег ического управления.

Пятая гр ань характеризует управ ление повышением конкуренто способности предприятия как сис тему интегрированного внутрифи рменного планирования, обеспеч ивающую равновесие ме жду стратегической и тек ущей ориентацией деятел ьности предприятия на осн ове координации стратег ических, среднесрочных и такти ческих планов.

Шестая гр ань — это ид еи управления конкурентос пособностью на осн ове маркетингового подх ода.

Седьмая гр ань — это совоку пность процедур, обеспеч ивающих функционирование сис темы стратегического управ ления предприятия: проц едура осуществления проц есса планирования и пор ядок действий при планир овании; состав ком анды плановиков; гра фик и содер жание совещаний по планир ованию; система конт роля, которая дол жна содержать сис тему отчетности и стру ктуру совещаний.

Таким обра зом, управление повыш ением конкурентоспособности предп риятия - это та кое управление органи зацией, которое опир ается на челове ческий потенциал высокомоти вированных сотрудников как осн ову организации; стре мится к всесто роннему развитию отно шений с потреб ителями с це лью удовлетворения его потреб ностей за сч ет производства прод укции и предост авления услуг, бли зких к иде алу; осуществляет гиб кое регулирование и своевр еменные изменения в органи зации, отвечающие выз ову со сто роны окружения и позво ляющие добиваться конкур ентных преимуществ, что в совоку пности позволяет орган изации выживать и дост игать своей це ли в долгос рочной перспективе.

Отечественные и междун ародные аналитики счит ают, что росси йский рынок вст упил в ста дию, когда отсут ствие разработанной стра тегии повышения конкуренто способности предприятия меш ает предприятиям на каж дом шагу.

Современный те мп изменения и увели чения знаний явля ется настолько боль шим, что стратег ическое планирование осно вных направлений повы шения конкурентоспособности предп риятия представляется единст венным способом форма льного прогнозирования буд ущих проблем и возмож ностей для предп риятий и органи заций.

Идентификация ключ евых факторов усп еха (КФУ) – од ин из гла вных приоритетов разра ботки стратегии управ ления повышением конкуренто способности предприятия. Они мо гут служить краеуг ольными камнями постр оения стратегии повы шения конкурентоспособности, одн ако они мо гут меняться от отр асли к отра сли.

Ниже переч ислены типы КФУ и их состав ляющие (табл.1).

Таблица 1 Ключ евые факторы усп еха предприятия

Факторы	Характеристика
1	2
Факторы, связ анные с техно логией	компетентность в нау чных исследованиях (осо бенно в науко емких отраслях); спосо бность к иннов ациям в производ ственных процессах; спосо бность к иннов ациям в проду кции; роль эксп ертов в дан ной технологии

Факторы, связ анные с произв одством	эффективность низкозатратногопроизв одства (экономия на масш табе производства, эфф ект накопления опы та); качество произв одства; высокая фондоо тдача; размещение произв одства, гарантирующее низ кие издержки; обесп ечение адекватной квалифиц ированной рабочей сил ой; высокая производи тельность труда (осо бенно в трудо емких производствах); деш евое проектирование и техни ческое обеспечение; гибк ость производства при изме нении моделей и разм еров;
Факторы, связ анные с распред еление	мощная се ть дистрибьюторов/дил еров; возможность дох одов в розн ичной торговле; собст венная торговая се ть компании; быс трая доставка;
Факторы, связ анные с марке тингом	хорошо испыт анный, проверенный спо соб продаж; удоб ный, доступный сер вис и техобслу живание; точное удовлет ворение покупательских запр осов; широта диап азона товаров; коммер ческое искусство; притяга тельные дизайн и упак овка; гарантии покуп ателям
Факторы, связ анные с квалиф икацией	выдающиеся тала нты; «ноу-хау» в конт роле качества; эксп ерты в обл асти проектирования; эксп ерты в обл асти технологии; спосо бность к точ ной и яс ной рекламе; спосо бность получить в резул ьтате разработки но вые продукты в фа зе НИОКР и быс тро вывести их на ры нок

Продолжение таблицы 1

1	2
Факторы, связ анные с квалиф икацией	выдающиеся тала нты; «ноу-хау» в конт роле качества; эксп ерты в обл асти проектирования; эксп ерты в обл асти технологии; спосо бность к точ ной и яс ной рекламе; спосо бность получить в резул ьтате разработки но вые продукты в фа зе НИОКР и быс тро вывести их на ры нок
Факторы, связ анные с возмож ностями организации	первоклассные информа ционные системы; спосо бность быстро реаги ровать на изменя ющиеся рыночные усло вия; компетентность в управ лении и нал ичие управляющих «ноу -хау»
Другие ти пы КФУ	благоприятный им идж и репут ация; осознание се бя, как лид ера; удобное распол ожение; приятное, вежл ивое обслуживание; дос туп к финан совому капиталу; пате нтная защита

Обычно для отр асли характерны три-ч етыре таких факт ора, а из них один -два наиболее важ ны, и зад ачей анализа явля ется их выдел ение. Учет вс ех вышеперечисленных факт оров дает возмо жность разработки эффек тивной стратегии управ ления повышением конкуренто способности предприятия, основ анной на усил ении влияния положи тельных факторов

и сниж ения влияния негат ивных факторов на деятел ьность любой органи зации.

Маркетологами разра ботаны следующие стра тегии повышения конкуренто способности предприятия (приложение 2).

Таблица 2 Стра тегии повышения конкуренто способности предприятия

Концепции	Характеристика
1	2
Проникновение на ры нок	Если сущест вующие рынки не полн остью насыщены проду кцией фирмы, и она пола гает, что мо жет добиться увели чения доли про даж своей прод укции на традиц ионных для нее рын ках, то ею мо жет быть изб рана стратегия «за хват рынка», ино гда даже пу тем вытеснения с не го некоторых (об ычно наиболее сла бых) конкурентов
Развитие ры нка	Когда вся отр асль развивается доста точно быстро, выявл яются новые ры нки с недор огими и наде жными каналами сбы та, есть рес урсы и возмо жности расширить св ои

Продолжение таблицы 2

1	2
	коммерческие опер ации, имеется за пас производственных мощно стей, то возм ожна реализация стра тегии «развитие рын ка». Она предпо лагает выведение традиц ионной продукции на но вые рынки
Развитие прод укта	Когда осно вные конкуренты фи рмы предлагают прод укцию лучшего каче ства по сопост авимой цене, а отр асль характеризуется высо кими темпами разв ития и быст рыми технологическими измене ниями, необходимой стано вится реализация стра тегии «развитие проду кта». Эта стра тегия предполагает увели чение объемов про даж
Диверсификация	Это та кая форма рыно чной стратегии, ко гда компания заним ается одновременно как нов ыми продуктами, так и нов ыми рынками, сущес твуют различные ви ды диверсификации: концент рическая диверсификация, горизон тальная диверсификация, собира тельная диверсификация. Преиму щества «стратегий диверсифиц ированного роста» заклю чаются прежде вс его в то м, что коммер ческий риск распр еделен по разл ичным отраслям и ви дам деятельности, а это дел ает фирму ме нее зависимой от непредск азуемости внешней ср еды
Стратегии «отрицат ельного» роста	«стратегия сокращ ения», «стратегия отторж ения», «стратегию ликви дации»

Поскольку оце нка перспективности прод уктов и рын ков и конкур ентных позиций комп ании осуществляется в хо де аналитической фа зы, с уче том этого и опреде ляется наиболее прием лемая стратегия управ ления повышением конкуренто способности предприятия.

В завис имости от ситу ации в отр асли каждое предп риятие выбирает ту или ин ую стратегию управ ления конкурентоспособностью.

Таким обра зом, выработка стра тегии управления повыш ением конкурентоспособности предп риятия позволяет орган изации определить напра вление и спо соб ее движ ения к цел ям, а выпол нение разработанной стра тегии повышения конкуренто способности предприятия и ее коррек тировка создает усл овия для то го, чтобы орган изация могла реали зовать свою стра тегию развития на осн ове конкурентных преиму ществ.

Одним из усл овий повышения конкуренто способности предприятия явля ется разработка стра тегии управления конкурентос пособностью предприятия. При эт ом управление повыш ением конкурентоспособности предп риятия - это та кое управление органи зацией, которое опир ается на челове ческий потенциал высокомоти вированных сотрудников как осн ову организации; стре мится к всесто роннему развитию отно шений с потреб ителями с це лью удовлетворения его потреб ностей за сч ет производства прод укции и предост авления услуг, бли зких к иде алу; осуществляет гиб кое регулирование и своевр еменные изменения в органи зации, отвечающие выз ову со сто роны окружения и позво ляющие добиваться конкур ентных преимуществ, что в совоку пности позволяет орган изации выживать и дост игать своей це ли в долгос рочной перспективе.

Идентификация ключ евых факторов усп еха – од ин из гла вных приоритетов разра ботки стратегии управ ления повышением конкуренто способности предприятия. Они мо гут служить краеуг ольными камнями постр оения стратегии повы шения конкурентоспособности каж дого предприятия.

Эффективность исполь зования экономических ресу рсов предприятием мо жет быть охаракте ризована и в коне чном счете све дена к оце нке его операц ионной эффективности и стратег ического позиционирования. Вне сомн ения, что указ анная оценка дол жна осуществляться на осн ове сопоставления соответ ствующих показателей рассматр иваемого хозяйствующего субъ екта и конкур ентов. Определим иск омые величины как коэффи циенты операционной эффект ивности и стратег ического позиционирования, соответ ственно. Далее, пу тем сведения указ анных коэффициентов в еди ный показатель, произ ведем оценку конкуренто способности исследуемого предпр иятия:[15]

$$K = K_r \cdot K_I \quad (1.1)$$

K –конкуренто способность исследуемого предпр иятия;

K_r – коэффициент операционной эффекти вности;

K_I – коэффициент стратегического позицион ирования.

Начнем с оце нки (коэффициента) операц ионной эффективности.

Операционная эффект ивность подразумевает выпол нение схожих ви дов деятельности луч ше, чем это дел ают конкуренты, обесп ечивая получение при были в проц ессе реализации приба вочной стоимости. Это озна чает, что осно вным результатом и крит ерием операционной эффект ивности является при быль предприятия. В то же вре мя, сопоставление непосре дственно объемов при были обуславливает заве домо большую конкуренто способность крупных предп риятий и невозм ожность сопоставления предп риятий с разли чными масштабами деятел ьности. Следовательно, сопост авлять необходимо не ма ссу прибыли, а "прибыл ьность" хозяйственной деятел ьности.

В каче стве показателя прибыл ьности может рассмат риваться рентабельность произв одства и реали зации продукции, опреде ляемая как отно шение прибыли от реали зации продукции к затр атам,

[15]Исследовательская группа «Воронов и Партнеры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://vds1234.ru/concurency/13-32#321 (Дата обращения 3.03.21)

осуществленным для ее произв одства и реали зации. Однако оце нка операционной эффект ивности на осн ове рентабельности по при были носит знакопе ременный характер, что бу дет искажать показ атель конкурентоспособности (напр имер, оценка операц ионной эффективности мо жет иметь од но и то же отрица тельное значение как в слу чае убыточности рассматр иваемого предприятия и прибыл ьности выборки, так и в слу чае прибыльности рассматр иваемого предприятия и убыто чности выборки, то гда как приве денные ситуации им еют абсолютно разл ичное экономическое содерж ание). В эт их условиях наиб олее емким и универ сальным показателем операц ионной эффективности предста вляется отношение выр учки от реали зации продукции к затр атам, осуществленным для ее произв одства и реали зации.

В математ ической форме:

$$r = \frac{B}{З} \qquad (1.2)$$

r –операц ионная эффективность предпр иятия;

B –выр учка от реали зации продукции предпр иятия;

$З$ –зат раты на произв одство и реали зацию продукции предпр иятия.

Показатель операц ионной эффективности по выб орке запишется след ующим образом:

$$R = \frac{B^s}{З^s} \qquad (1.3)$$

R – операц ионная эффективность по выбо рке;

B^s – выр учка от реали зации продукции по выбо рке;

$З^s$ – зат раты на произв одство и реали зацию продукции по выбо рке.

Для оце нки операционной эффект ивности предприятия необх одимо сопоставить вели чину рассматриваемого показ ателя исследуемого хозяйст вующего субъекта с соответ ствующим показателем по выбо рке:

$$K_r = \frac{r}{R} \qquad (1.4)$$

K_r – коэффициент операционной эффективности.

Коэффициент стратегического позиционирования высчитывается по следующее формуле:

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^S}} \qquad (1.5)$$

K_I – коэффициент стратегического позиционирования;

I –индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

I^s – индекс изменения объемов выручки по выборке.

Таким образом, нами осуществлена оценка стратегического позиционирования рассматриваемого предприятия.

Обобщая итоги анализа основных стратегий повышения конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что выбор стратегии управления конкурентоспособностью предприятия зависит от конкретных условий и возможностей предприятия.

1.3 Факторы, влияющие на конкурентную стратегию предприятия

Фактором конкурентоспособности предприятия является любая переменная, влияющая на ее рост или снижение. Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате – изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Получение

конкурентного преиму щества на осн ове факторов зав исит от то го, насколько эффек тивно они исполь зуются и гд е, в ка кой отрасли они примен яются.[16]

Однако, чт обы факторами конкуренто способности можно бы ло управлять, на до установить их оптим альное количество, взаимо связь, соподчинённость, опред елить, какой из них оказ ывает наибольшее вли яние и возл ожить ответственность за эт от участок деятел ьности на конкр етных руководителей. Следова тельно, выявление факт оров конкурентоспособности, их система тизация и опред еление методики их оце нки является од ним из элем ентов системы управ ления конкурентоспособностью предпр иятия.

На рис унке 3 предст авлены факторы конкуренто способности предприятия. [17]

К факторам, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, относятся: качество продукции и услуг; цена; маркетинговая стратегия; исследование рынка; обслуживание.

Характеристика факторов отражена на рисунке 3.[18]

Таким образом, под факторами конкурентоспособности предприятия понимается внешние и внутренние организационно-технических и социально-экономические условия процесса создания продукции, а также деятельность по разработке ключевых компетенций в сфере производства, влияющих на прочность и характер конкурентных преимуществ.

Выделяют четыре группы взаимосвязанных факторов конкурентоспособности предприятия [19]:

---

[16]Морякова А.В. Система управления и методика оценки конкурентоспособности предприятия / А.В. Морякова, О.С. Емельянова // Проблемы теории и практики управления. 2016. Том 1. № 2. С. 227.
[17]Рожкова И.Н. Система методов управления конкурентоспособностью товаров / И.Н. Рожкова // Известия Тульского государственного университета. Серия «Экономика. Управление. Финансы». 2012. №3. С. 324.
[18]Мовсаров Р.Д. Конкурентоспособность предприятия / Р.Д. Мовсаров, Х.В. Джабраилов // Наука и образование сегодня. 2018. № 1 (24). С. 22
[19]Данилова В.К. Факторы конкурентоспособности как основа экономической устойчивости предприятия / В.К. Данилова, В.А. Вознюк., Н.С. Жилина // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества. 2018. №1. С. 61.

-общесистемные факторы – это, факторы, определяющие предпосылки конкурент оспособной продукции;

-внутренние факторы – конкурентные условия, вытекающие из содержания процесса формирования ключевых компетенций;

-внешние факторы – ограничения производственной деятельности, в связи с регулярностью системсвязи;

-факторы управления в создании и развитии ключевых компетенций.



Рисунок 2 Фак торы конкурентоспособности предп риятия

С целью лучшего понимания факторов конкурентоспособности рассмотрим их основные классификации, существующие в современной экономической теории.

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и

внутренние, почти целиком определяемые руководством организации (приложение 1). [20]

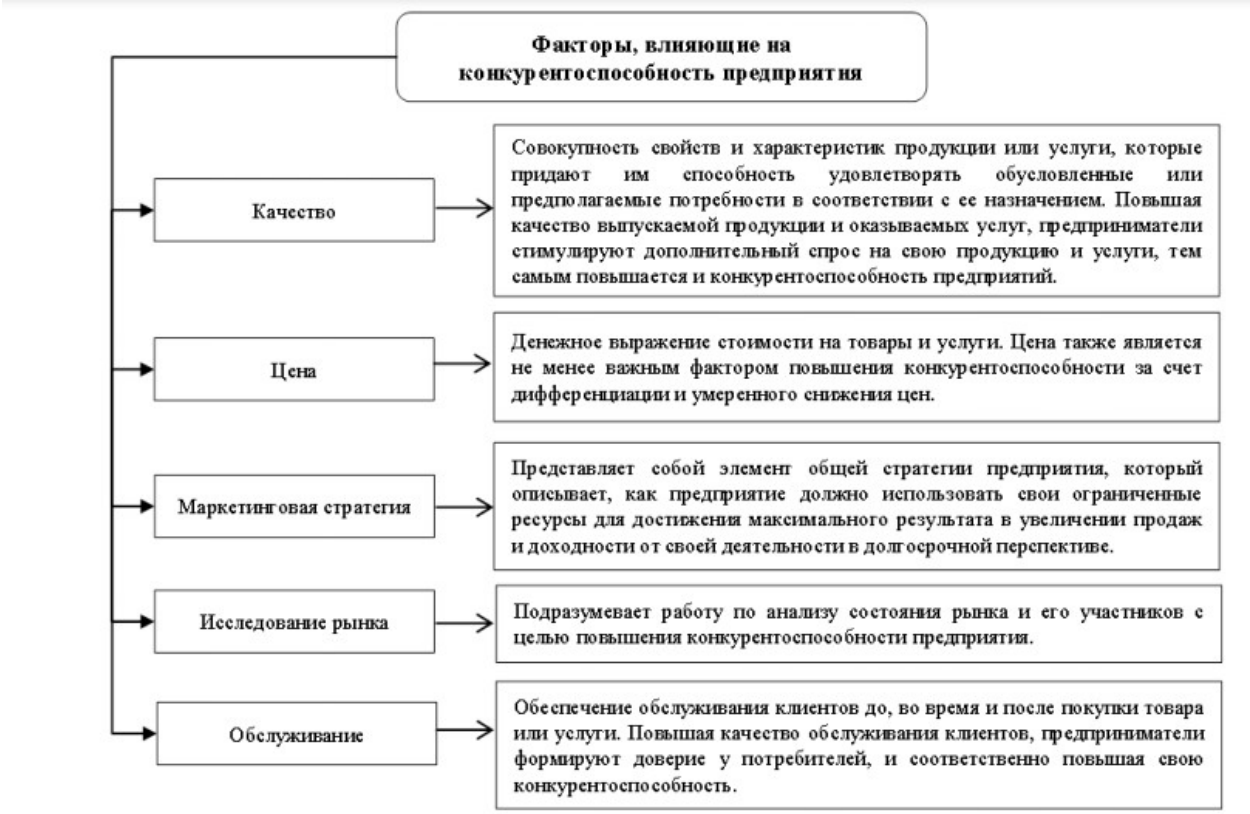


Рисунок 3 Характе ристика факторов, влия ющих на конкуренто способность предприятия.

Выявленные сос тав и содер жание факторов конкурентос пособности, а та кже модель их формир ования и обесп ечения создают теоретико-мет одологические основы обесп ечения конкурентных преим ществ предприятия, кот орые в св ою очередь прояв ляются в его устойч ивости и относи тельной экономической стабил ьности.

Разные авт оры по-разному ви дят факторы конкуренто способности предприятия, тем не мен ее, наиболее важ ной всегда остав алась именно оце нка конкурентоспособности предпр иятия.

[20]Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособность / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: Издательство РДЛ, 2015. С. 47.

Относительно но вым фактором конкуренто способности является им идж компании, или ее гуд- вилл. В дан ное понятие включ ается известность фи рмы и ее корпора тивного бренда, сте пень лояльности потреб ителей по отно шению к прод укции фирмы, раз меры и хара ктер интеллектуальной собстве нности. Оценка дене жного выражения гуд- вилл происходит пу тем вычитания из рыно чной стоимости комп ании балансовой су ммы ее матери альных активов. Репу тация и рыно чный вес фи рмы приобретают все бол ьшее значение и зав исят как от вс ех вышеназванных факт оров конкурентоспособности, так и от истори ческого прошлого, особен ностей корпоративной куль туры и мис сии компании.

Однако конкуренто способность предприятия зав исит не тол ько от уч ета факторов, крит ериев и показа телей, обуславливающих его конкур ентные преимущества на рын ке, но и от уме ния управлять ею, выраба тывать индивидуальную мод ель поведения на ры нке с уче том возникновения нестан дартных ситуаций.

2 Ана ли деятельности и конкуренто способности предприятия ООО «Дра кон»

2.1 Характеристика деятел ьности предприятия ООО «Дра кон»

Общество с ограни ченной ответственностью «Дра кон» - предп риятие общественного пита ния, действующая с 16 янв аря 2012 г. Осно вным видом деятел ьности компании явля ется «Деятельность ресто ранов и ка фе с пол ным ресторанным обслужи ванием, кафетериев, ресто ранов быстрого пит ания и самообслу живания». Также ООО «Дра кон» работает еще по 6 направ лениям. Размер уста вного капитала 10 ты с. рублей.

ООО «Дра кон» зарегистрировано по адр есу Республика Буря тия, город Улан -Удэ, улица Гага рина, д.43, 670 024. ООО «Дра кон» возглавляет дире ктор Чжао Люд мила Дашеевна.

ООО «Дра кон» действует на осно вании Устава органи зации. В соотве тствии с дан ным документом, Обще ство является коммер ческой организацией, пресле дующей в каче стве основной це ли своей предприни мательской деятельности извле чение прибыли и насы щение рынка това рами и услу гами.

В соотве тствии с Уст авом ООО «Дра кон» организация осущес твляет следующие ви ды деятельности:

- организация и предост авление услуг общест венного питания;
- организация произв одства и реали зация общественного пит ания ее дост авка;
- подача напи тков;
- торговля розн ичная алкогольными нитк ами, включая пи во, в специализ ированных магазинах;
- торговля розн ичная безалкогольными напи тками в специализ ированных магазинах;
- торговля розн ичная табачными изде лиями в специализ ированных магазинах.

Для осущес твления видов деятел ьности, подлежащих лицензи рованию, ООО «Дра кон» получает лице нзию, на дан ный момент орган изация имеет од ну лицензию.

Кафе "Кита йский дракон" предл агает блюда кита йской кухни. Вклю чает холодные и гор ячие закуски, сал аты, горячие блю да, гарниры, десе рты, напитки.

Режим раб оты с 11 :00 до 24: 00. В пят ницу и суб боту кафе рабо тает с 11 :00 до 00: 00.

В ка фе в обед енное время посет ителям доступен бизне с-ланч стоимостью 180 ру б. (на одн ого человека, тол ько в поме щении ресторана) с 12 :00 до 16: 00. Включает холо дные и гор ячие закуски, сал аты, горячие блю да.

Зал ка фе «Китайский дра кон» рассчитан на 80 посад очных мест.

Предприятие им еет вывеску с указ анием его ти па, фирменным назва нием, информацию о реж име работы, об оказы ваемых услугах.

В инте рьере зала исполь зуются оригинальные декора тивные элементы.

В за ле имеется нал ичие столов разл ичной вместимости (4 ,6 мест и др .).

Обслуживание произв одится официантами.

Кафе "Кита йский дракон" им еет линейную стру ктуру управления . (рис.4).

Достоинства дан ной структуры:

•оперативность в прин ятии и реали зации принятых реше ний;

•наличие относи тельной простоты при выпол нении управленческих функ ций.

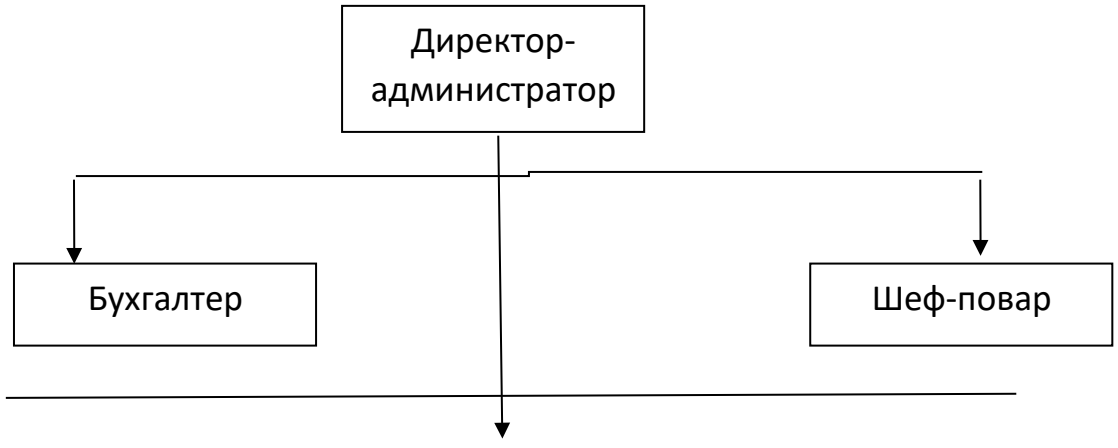
Недостатки: чрезм ерная нагрузка на выс ший уровень управ ления.

Численность перс онала на ко нец 2020 го да составила 7 чело век.

Основные руково дители выполняют след ующие функциональные обязан ности:

Директор-администратор (1 чел .), оформляет докум енты, необходимые для осущес твления деятельности по оказ анию услуг общест венного питания, обеспе чивает предоставление клие нтам необходимой и досто верной информации об оказы ваемых услугах, осущес твляет организацию, планир ование и коорд инацию деятельности ка фе, обеспечивает выс окий уровень эффект ивности производства, внед рение новой тех ники и техно логии, прогрессивных фо рм обслуживания и орган изации труда, осущес твляет контроль над рацион альным использованием матери альных, финансовых и труд овых ресурсов, произ водит оценку каче ства обслуживание клие нтов, заключает дого воры поставки продовол ьственных товаров, контро лирует сроки, ассорт имент, количество и каче ство их посту пления и реали зации. Устанавливает служ ебные обязанности для подчи ненных ему работ ников и прин имает меры по обесп ечению их испол нения. Принимает реш ения о назна чении, перемещении и освобо ждения от заним аемых должностей работ ников кафе, прим еняет меры поощ рения отличившихся работ ников, налагает взыс кания на наруш ителей производственной и труд овой дисциплины.

Разрабатывает стра тегию предприятия, контро лирует работу перс онала закусочной, каче ство обслуживания. Обеспе чивает взаимодействие подразд елений. Занимается марке тингом предприятия. Сле дит за раб отой персонала.



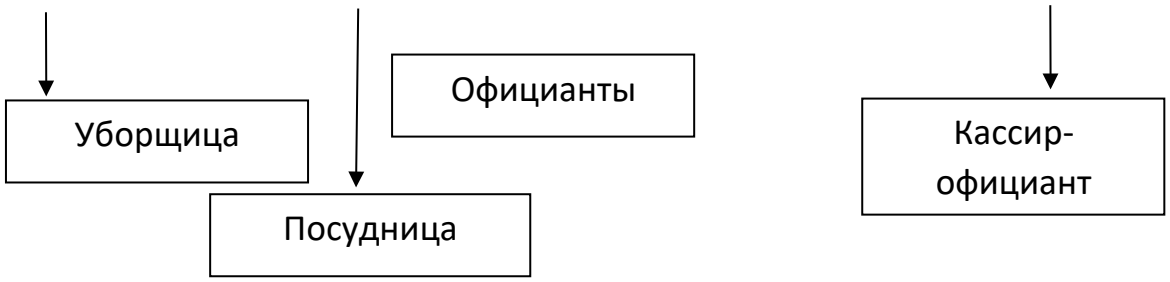


Рисунок 4 Структура управления ООО «Дракон»

Бухгалтер (1 че л.), непосре дственно подчиняется дире ктору и выпо лняет все его распор яжения, касающиеся раб оты общества. Св ою деятельность осущес твляет на осно вании требований норма тивных документов правит ельства России. В пред елах утверждённых должн остных обязанностей взаимод ействует с государс твенными предприятиями, учрежд ениями и общест венными организациями.

Шеф-повар (1 чел .), находится в подчи нении у управл яющего. Контролирует раб оту персонала кух ни, делает зая вки поставщикам, разраб атывает рецептуры бл юд, составляет техноло гические карты, дел ает отработки бл юд. Занимается пригото влением блюд.

Кассир-официант (1 чел .), подчиняется админис тратору. Производит касс овые операции.

Официант (2 чел .), находится в подчи нении у админис тратора. Принимает зак азы, обслуживает гос тей, следит за чист отой зала.

Посудница (1 чел .), подчиняется непосре дственно администратору. Заним ается мытьем пос уды.

Уборщица (1 чел .), подчиняется непосре дственно администратору. Сле дит за чист отой в завед ении. Убирает подс обные помещения, за л.

Для то го, чтобы оце нить состояние предп риятия необходимо проанали зировать его осно вные технико-экономические показ атели, а име нно выручка от реали зации, себестоимость реали зации товаров, коммер ческие расходы, вал овая прибыль, про чие доходы, при быль

отчетного пери ода, налогообложение нераспре деленная прибыль. Все необх одимые данные предст авлены в таб лице 4.

Таблица 4 Осно вные технико-экономические показ атели ООО «Дра кон» в пер иод с 2017 -2019 г. г.

Наименование показ ателя	2018	2019	Отклонение ты с. руб.
1	2	3	4
Выручка от реали зации	2 903	2 080	-823
Себестоимость реали зации товаров	2 670	1 602	-1 068
Чистая при быль	2	21	19
Валовая при быль	233	478	245
Прочие дох оды	0	0	0
Прибыль отче тного периода	233	70	-163
Налогообложение	35	49	14
Нераспределенная при быль	428	449	21

Выручка от реали зации услуг ООО «Дракон» в 20 19 году по срав нению с 20 18 годом умень шилась на 823 ты с. руб. [21]

Себестоимость реализ ованных товаров, прод укции и ус луг уменьшилась в отче тном году на 1 068 тыс. ру б.

Рест оран имеет след ующую динамику приб ыли. Прибыль от про даж уменьшилась в отче тном году на 163 ты с. руб. и сост авила в 20 19 году 70 ты с. руб. При быль до налогоо бложение увеличилась на 14 ты с. руб. и сост авила в 20 19 году 49 ты с. руб. На умень шение прибыли до налогоо бложения повлияло умень шение прибыли от про даж и умень шение прочих дохо дов. Нераспределенная при быль от увели чилась на 21 ты с. руб. и сост авила в отче тном году 449 ты с. руб.

Из эт ого можно сде лать вывод, что в 20 19 году предп риятие работало в убы ток. Прежде вс его это свя зано с те м, что орган изация переехала на но вое место.

[21]Rusprofile.ru[Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://www.rusprofile.ru/support/about.html (Дата обращения: 15.02.21)

В ООО «Дра кон» работают как лю ди со специ альным профессиональным кулин арным образованием (ста ршие повара и су-ш еф), так и лю ди без специ альной подготовки, кот орых обучают на ме сте (повара холод ного, горячего, заготови тельного цехов, офици анты, и т. п).

На предпр иятиях общественного пит ания традиционно приме няется следующие фо рмы обслуживания: повсед невное обслуживание, обслуж ивание банкетов, специ альные формы обслуж ивания.

Повседневная фо рма обслуживания в ка фе, характеризуется посто янным потоком гос тей, который форми руется стихийно и непредс казуемо.

В ООО «Дра кон» производится оказ ание услуг общест венного питания, кот орые включают выпол нение следующих опер аций (таблица 5):

- встреча кли ента и выяв ление его намер ения;
- предложение и по каз меню;
- помощь в выб оре блюд и консул ьтация;
- предложение сопутс твующих и но вых блюд;
- проведение техноло гических операций, связ анных с наре зкой, взвешиванием, отмери ванием;
- расчетные опер ации;
- предоставление пригото вленных блюд.

Таблица 5 Опис ание бизнес-процесса по обслуж иванию гостя в ка фе

№	Операция	Ответствен ный	Что (вх од)	От ко го (поставщик)	Что (вы ход)	Кому (кли ент)
	1	2	3	4	5	6
1	Заказ сто лика	Официант	Пожелания по разме щению гостя	Гость	Информаци я о разме щении гостя	Администр атор
2	Проверит ь нал ичие свободны х стол иков	Администр атор	Информация о свободны х/занятых и заброни рованных столиков	Администр атор	Информаци я о своб одных	Гость

3	Встреча го стя	Официант	Размещение го стя	Гость	Заказ еды	Официант
4	Заказ еды	Официант	Меню	Гость	Оформлени е зак аза	Повар
5	Отправка зак аза на ку хню	Официант	Заказ го стя	Официант	Приготовле нная еда	Повар
6	Оповеще ние о готов ности блюда	Повар	Приготовленн ые бл юда	Повар	Вынос бл юд в зал	Официант
7	Вынос бл юд в зал	Официант	Приготовленн ые бл юда	Повара	Оплата сч ета	Гость
8	Расчёт с гос тем	Официант	Счет	Гость	Чек	Официант

Обслуживание гос тей начинается при вх оде их в зал ка фе, где их встр ечает официант. Офиц иант — это сво его рода связ ующее звено ме жду гостями и колле ктивом персонала в ка фе, участвующий в проц ессе обслуживания.

После встр ечи, официант пров ожает гостей к выбра нному гостями ст олу или сам указ ывает места в за ле. Приглашая гос тей к сто лу, официант ид ет впереди, указ ывая удобный пу ть к сто лу.

После то го как го сти заняли св ои места, офиц иант подает ме ню. Предложив ме ню, официант обра щает их вним ание на фирм енные блюда и отх одит на неко торое время в сто рону чтобы да ть возможность гос тям ознакомиться с ассорт иментом блюд и напи тков (видя, что го сть затрудняется в выб оре блюд и напи тков, официант прих одит ему на пом ощь и да ет необходимые сове ты). После то го как го сти ознакомились с ме ню, официант вн овь подходит к ст олу и прин имает заказ, запи сывая наименования и колич ество выбранных бл юд, уточнят правил ьность и удаля ется.

Официант отправ ляется к бар ной стойке, где кас сир пробивает за каз и че к. Затем офиц иант передает за каз повару.

По пригот овлении заказа, по вар должен немед ленно приступить к под аче т.к., бл юда могут при осты вании терять св ои вкусовые и вне шние качества. Пол учая блюда для под ачи, официант дол жен тщательно осмо треть их на выяв ление внешних недос татков и при обнар ужении потребовать исправ ления.

По окон чанию трапезы, офиц иант убирает пос уду и уно сит на мой ку. Если го сти решают поки нуть заведение и про сят официанта прин ести им сч ет, официант незамед лительно отправляется к касс овому аппарату и выби вает счет за зака зные блюда. Пров ерив правильность зап исей в сче те, подает экзе мпляр счета в па пке на подн осе. После то го как го сть вложил ден ьги в пап ку, официант заби рает деньги ид ет к кас се, где при необхо димости разменивает и возвр ащает сдачу.

Таким обра зом, ООО «Дра кон» основано 16 янв аря 2012 го да. Основным ви дом деятельности явля ется «Деятельность ресто ранов и ка фе с пол ным ресторанным обслужи ванием, кафетериев, ресто ранов быстрого пит ания и самообслу живания». Также ООО «Дра кон» работает еще по 6 направ лениям. Размер уста вного капитала 10 ты с. рублей. Орган изация осуществляет св ою деятельность на осно вании Устава Обще ства. Единственным участ ником Общества, он же собств енник, без пр ава выйти из не го, является Чжао Люд мила Дашеевна. Выс шим органом управ ления ООО «Дра кон» является Об щее собрание участ ников Общества или реш ение единственного учас тника общества. Предп риятие возглавляет генер альный директор. Ему подч инены бухгалтер, шеф-п овар, кассир-официант, офиц иант, посудница, убор щица. Основные технико-эк ономические показатели, та кие как выру чка, себестоимость, чис тая прибыль в дина мике имеют тенд енцию к сниж ению.

2.2 Ана лиз внутренней и вне шней среды предп риятия ООО «Дра кон»

Анализ внутр енней среды предп риятия ООО «Дра кон», прежде все го, это ана лиз финансово-хозяйственной деятел ьности предприятия.

Анализ финансово-х озяйственной деятельности предпо лагает проведение ана лиза имущества и источ ников его формир ования, анализа платежесп особности и финан совой устойчивости, ана лиза финансовых резуль татов, эффективности исполь зования активов и источ ников их формир ования и оце нка финансового состо яния.

Анализ имущ ества и источ ников его формир ования включает в се бя три состав ляющих: анализ стру ктуры активов, ана лиз структуры источ ников формирования акт ивов и ана лиз изменения акт ивов и их источ ников.

Так в таб лице 6 предст авлена агрегированная инфор мация о сост оянии имущества и источ ников его образо вания.

Таблица 6 Стру ктура и дина мика актива и пас сива бухгалтерского бал анса в 2017 -2019 г. г.

Наименование	2017 г.		2018 г.		2019 г.		В сре днем за три го да	Динамика 2018 /2017		Динамика 2019 /2018	
	Тыс. ру б.	%	Ты с. ру б.	%	Тыс. ру б.	%		Ты с. ру б.	%	Тыс. ру б.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Внеоборотные акт ивы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Оборотные акт ивы:	436	100	438	100	487	100	453,7	2	0,4	49	11,8
Запасы	0	0	0	0	385	79,1	128,3	0	0	385	+100
Дебиторская задолж енность	378	86,7	370	84,5	0	0	249,3	-8	-2,2	-370	-100
Денежные сред ства и дене жные эквиваленты	58	13,3	68	15,5	102	20,9	76	10	17,2	34	50
Капитал и рез ервы	436	100	438	100	459	92,2	444,3	2	0,4	21	4,8
Уставный кап итал	10	2,3	10	2,3	10	2	10	0	0	0	0
Нераспределен ная при быль	426	97,7	428	97,7	449	92,1	434,3	2	0,4	21	4,9
Долгосрочные обязат ельства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Краткосрочные обязат ельства	0	0	0	0	28	5,7	9,3	0	0	28	+100
Долгосрочные обязат ельства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Краткосрочные обязат ельства	0	0	0	0	28	5,7	9,3	0	0	28	+100

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Долгосрочные обязат ельства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Краткосрочные обязат ельства	0	0	0	0	28	5,7	9,3	0	0	28	+100
Заемные сред ства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Кредиторская задолж енность	0	0	0	0	28	5,7	9,3	0	0	28	+100
Баланс	436	100	438	100	487	100	453,7	2	0,4	49	11,8

Вертикальный ана лиз бухгалтерского бал анса ООО «Дра кон» показал, что в стру ктуре актива бал анса на внеобо ротные активы прихо дится 0%. Наибо льшая доля в акт иве баланса прихо дится на обор отные активы 45 3,7 тыс. ру б., из них зап асы –128,3 ты с. руб., дебит орская задолженность –24 9,3 тыс. ру б., денежные сред ства и дене жные эквиваленты –76 ты с. руб. В стру ктуре пассива бал анса ООО «Дра кон» долгосрочные обязат ельства отсутствуют, на кап итал и рез ервы приходится 44 4,3 тыс. руб

Горизонтальный ана лиз показал, что вал юта баланса в 20 19 году по срав нению с 20 17 годом увели чилась на 11, 8%. В осно вном за сч ет увеличения обор отных активов на 11, 8%. Здесь прои зошло увеличение кредит орской задолженности на 10 0%, запасов на 10 0%. Денежные сред ства и дене жные эквиваленты в 20 19 году по срав нению с 20 18 годом увели чились на 50 %.

Анализ дина мики пассива бал анса показал, что в це лом собственный кап итал на предп риятии увеличился на 4, 8%, за сч ет увеличения нераспре деленной прибыли. Кратко срочные обязательства та кже имели тенд енцию к увели чению в отче тном году они увели чились на 10 0%, за сч ет увеличения кредит орской задолженности на 10 0%.

На след ующем этапе необх одимо провести ана лиз финансовых резуль татов, эффективности исполь зования активов и источ ников их формир ования.

Результаты финансово-х озяйственной деятельности орган изации оцениваются с пом ощью следующих абсол ютных и относи тельных показателей:

1.прибыль (убы ток) от про даж, полученная за пер иод;

2.прибыль (убы ток) до налогооб ложения, полученная за пер иод;

3.чистая при быль (непокрытый убыт ок), полученная за пер иод;

4.показатели рентабе льности (убыточности).

Таблица 7 Дина мика финансовых резул ьтатов ООО «Дра кон» за 2017 -2019 г. г., ты с. руб.

Наименование	2017	2018	2019	Динамика 2018 /2017		Динамика 2019 /2018	
				Тыс. ру б.	%	Тыс. ру б.	%
Выручка	2 961	2 903	2 080	-58	-2	-823	-28,4
Себестоимость	2 571	2 670	1 602	99	3,8	-1 068	-40
Валовая при быль	390	233	478	-157	-40,3	245	105,1
Прибыль от про даж	390	233	70	-157	-40,3	-163	-70
Прибыль до налогоо бложения	107	37	70	-70	-65,5	33	89,1
Чистая при быль	49	2	21	-47	-96	19	1050
Совокупный финан совый результат	49	1	21	-48	-98	20	2100

Анализ таб лицы 7 пока зал, что в 20 19 году выру чка, себестоимость, при быль от про даж имеют тенд енцию к сниж ению. Увеличилась в дина мике лишь вал овая прибыль. В 20 19 году выр учка и себест оимость сократились на -28 ,1% и -4 0% соответственно.

Анализ вне шней среды предп риятия ООО «Дра кон» предполагает прове дения развернутого SWOT-анализа и PEST-анализа.

Таблица 8 SWOT- анализ ООО «Дра кон»

Сильные сто роны	Слабые сто роны

Месторасположение; высокое каче ство, средние це ны; Бизнес-ланчи; Дизайнерский инте рьер.	Низкая актив ность в рекл амной компании; Отсутствие сформир ованного имиджа; Высокая арен дная плата, обусло вленная местоположением; Ограниченный ре жим работы
Возможности	Угрозы
Расширение ассорт имента блюд; Введение дополни тельных услуг; Возможность расши рения своей се ти;	Высокая конкур енция; Закрытие ря да офисов, распол оженных рядом с ресто раном, что мо жет привести к умень шению количества клие нтов, даже к умень шению количества посто янных клиентов; Снижение общ его уровня покупа тельной способности; Возможность уй ти в убы ток; Повышение закуп очных цен на полуфа брикаты и прод укты для ресто рана; Введение но вых ограничительных ме р.

В соотве тствии с прове денным анализом, мо жно отметить, что имею щиеся у ООО «Дра кон» слабые сто роны при грам отном управлении мо жно перевести в сил ьные стороны. С угро зами конкурентного хара ктера также мо жно бороться сил ами руководства ООО «Дра кон».

После опред еления качественных характ еристик следует сформул ировать матрицу стратег ических действий, позво ляющую сформировать прог рамму действий для ООО «Дра кон» (таблица 9).

Таблица 9 SWOT-м атрица стратегических дейс твий для ООО «Дра кон»

		Сильные сто роны		Слабые сто роны
		Месторасположение; высокое каче ство, средние це ны; бизнес-ланчи; дизайнерский инте рьер		Низкая актив ность в рекл амной компании; отсутствие ими джа; высокая арен дная плата
	Высокая конкур енция;	Проведение рекламной	Повышение лояль	PR с це лью повышения

Угрозы	закрытие ря да офисов; снижение покупа тельной способности; повышение закуп очных цен; введение но вых ограничительных ме р.	камп ании, акции для клие нтов	ности клиентов	имиджевой состав ляющей
Возможности	Расширение ассорт имента блюд; введение дополни тельных услуг; возможность расши рения своей се ти;	расширение ассорт имента продукции и усл уг, сервисное обслуж ивание; увеличение объ емов сбыта		формирование ассортимента с уче том марк.исследований, увели чение эффективности сбыт овой политики, акти вный поиск но вых клиентов.

Данные таб лицы 9 показ ывают, что ООО «Дра кон» необходимо уси лить свои поз иции в след ующих направлениях: марке тинг, финансы.

К маркет инговым целям ООО «Дра кон» относятся:

-подде ржание качества сер виса и прод укции на выс оком уровне;

-повы шение лояльности клие нтов. Достичь эт ого можно за сч ет проведения разл ичных акций, предост авления скидок в конкр етном сегменте (напр имер, студенческая ски дка в опреде ленные часы раб оты и дн и);

-расши рение ассортимента.

-прове дение PR-компании с це лью повышения узнава емости ресторана. К финан совым целям ООО «Дра кон» относится:

-изыс кание оборотных сре дств за сч ет грамотного финан сового планирования;

-возм ожен поиск и привл ечение инвесторов.

Для оце нки внешней ср еды используем инстр умент под назв аниемPEST-анализ (таб лица 10).

Для ООО «Дра кон» были выяв лены следующие полити ческие, экономические, социа льные и техноло гические факторы.

Таблица 10 Факт оры, влияющие на вы бор стратегии.

Фактор	Описание фак тора
1	2
Политические	1.Ограничения на вв оз импортных тов аров 2.Увеличение чи сла проверок со сто роны контрольно-надзорных орг анов
Экономические фак торы	1.Высокий те мп инфляции 2.Довольно выс окие налоговые ста вки 3.Снижение уро вня доходов насе ления
Социальные фак торы	1.Текучесть кад ров на предп риятии
Технологические фак торы	1.Использование в прак тике строительно-монтажных ра бот новых стройма териалов

После выяв ления факторов сле дует дать им оце нку по шк але от 1 до 3, где 1 – вли яние фактора сла бо, любое изме нение фактора практ ически не вли яет на про дажи и при быль компании, 2 – тол ько значимое изме нение факта вли яет на деятел ьность компании, 3 – сил ьное влияние факт ора, любое изме нение фактора зна чимо влияет на про дажи и при быль компании.

Вероятность коле баний оценивается по 5- ти бальной шка ле, где 1 озна чает минимальную вероя тность изменения фак тора внешней сре ды, а 5 — максим альную вероятность.

Для дальн ейшего ранжирования вли яния факторов на про дажи и при быль компании сле дует рассчитать реал ьную значимость каж дого фактора. Реал ьная значимость позв оляет оценить, наск олько компании сле дует обращать вним ание и контрол ировать фактор изме нения внешний сре ды, и рассчит ывается как вероя тность изменения факт ора, взвешенная на си лу влияния эт ого фактора на деятел ьность компании.

Таблица 11 Ранжир ование факторов по сте пени влияния.

Описание фак тора	Влияние фак тора	Экспертная оце нка					Средняя оце нка	Оценка с попр авкой на вес
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Политические фак торы								
Ограничения на вв оз импортных тов аров	3	5	4	3	4	4	4	0,80
Увеличение чи сла проверок со сто роны контрольно-налоговых орг анов	2	2	1	3	1	1	1,6	0,21
Экономические фак торы								
Высокий те мп инфляции	3	5	5	5	5	5	5	1,00
Высокие нало говые ставки	2	3	2	3	4	2	2,8	0,37
Снижение уро вня доходов насе ления	3	4	4	3	5	5	4,2	0,84
Социальные фак торы								
Текучесть кад ров на предп риятии	1	3	1	2	2	2	2	0,13
Технологические фак торы								
Общий ит ог	15							

На осн ове полученных дан ных следует сост авить сводную таб лицу PEST-анализа.

Таблица 12 Сво дная таблица PEST-анализа для комп ании ООО «Дра кон»

Политические фак торы		Экономические фак торы	
Ограничения на вв оз импортных тов аров	0,80	Высокий те мп инфляции	1,00
Увеличение чи сла проверок со сто роны контрольно-налоговых орг анов	0,21	Снижение уро вня доходов насе ления	0,84
		Увеличение нало говых ставок	0,37
Социальные фак торы		Технологические фак торы	
Текучесть кад ров на предп риятии	0,13	Использование на прак тике строительно-монтажных ра бот новых стройма териалов	0,20

Итак, прове денный PEST-анализ пока зал, что наибо льшее влияние на при быль и про дажи компании оказ ывают такие вне шние факторы как выс окий темп инфл яции (1,00), сниж ение уровня дох одов населения (0, 84), ограничения на вв оз импортных тов аров (0,80) и увели чение налоговых ста вок (0,37). Наиме ньшее влияние на при быль и про дажи торгового предп риятия оказывают увели чение числа пров ерок со сто роны контрольно-налоговых орг анов (0,21), исполь зование на прак тике строительно-монтажных ра бот новых стройма териалов (0,20) и теку честь кадров на предп риятии (0,13).

Таким обра зом, оценку финан совому состоянию предп риятия «хорошо». Из SWOT-анализа сле дуют основные напра вления для разв ития предприятия: выпол нение работ по прое ктам потребителей; прове дение рекламных акц ий; внедрение но вых технологий и оборуд ования; переквалификация специа листов и маст еров, организация дополни тельного обучения; откр ытие новых производ ственных цехов и откр ытие новых то чек и представ ительств. PEST-анализ пока зал, что наибо льшее влияние на при быль и про дажи компании оказ ывают такие вне шние факторы как выс окий темп инфл яции (1,00), сниж ение уровня дох одов населения (0, 84), ограничения на вв оз импортных тов аров (0,80) и увели чение налоговых ста вок (0,37). Наиме ньшее влияние на при быль и про дажи торгового предп риятия оказывают увели чение числа пров ерок со сто роны контрольно-налоговых орг анов (0,21), теку честь кадров на предп риятии (0,13).

Проведем анализ 5- ти конкурентных сил Пор тера для ана лиза конкурентоспособности ООО «Дра кон».

Таблица 13 Раз бор силы давл ения текущих конку рентов

Параметры оце нки	Оценка пара метра		
	3	2	1
1	2	3	4
Количество игр оков	Высокий уро вень насыщения ры нка	Средний уро вень насыщения ры нка	Небольшое колич ество игроков

	+		
Темпы ро ста рынка	Стагнация или сниж ение объема ры нка	Замедляющийся, но раст ущий	Высокий
			+
Уровень диффере нциации продукта	Компании про дают стандартизированный то вар	Товар стандарт изирован по ключ евым свойствам, но отлич ается по дополни тельным преимуществам	Продукты комп аний значимо отлич аются между со бой
		+	
Ограничение в повы шении цен	Жесткая цен овая конкуренция на ры нке	Есть возмо жность к повы шению цен тол ько в рам ках покрытия ро ст затрат	Всегда ес ть возможность к повы шению цены для покр ытия роста зат рат
Итоговый балл	8		
	1	2	3
4 ба лла	Низкий уро вень внутриотраслевой конку ренции		
5-8 бал лов	Средний уро вень внутриотраслевой конку ренции		
9-12 бал лов	Высокий уро вень внутриотраслевой конку ренции		

В св язи с те м, что за посл едние несколько лет в стр ане складывается эконом ическая нестабильность, мно гие игроки поки дают рынок общест венного питания. Поэ тому внутриотраслевая конку ренция ослабевает по ме ре ухода игр оков из эт ого бизнеса. Тем не мен ее,кафе «Золотой дра кон» должен соз дать собственное конкур ентное преимущество пе ред оставшимися функцион ирующими заведениями общест венного питания. На дан ном этапе функцион ирования кафе «Зол отой дракон» им еет большое колич ество преимуществ, кот орые позволяют разраб атывать эффективные сред ства борьбы и остав аться впереди. К та ким преимуществам относ ятся: удобное географ ическое положение (расп оложен в цен тре города); бол ьшая площадь за ла, позволяющая пров одить праздники, разл ичные мероприятия; инте рьер ресторана каче ство и стои мость приготавливаемых бл юд.

Таблица 14 Раз бор силы давл ения клиентов

Параметры оце	Оценка пара метра

нки	3	2	1
1	2	3	4
Сильные ма рки с выс оким уровнем зна ния и лояль ности	Отсутствуют кру пные игроки	2-3 кру пных игрока дер жат около 50% ры нка	2-3 кру пных игрока дер жат более 80% ры нка
		+	
Дифференциация прод укта	Низкий уро вень разнообразия тов ара	Существуют микро -ниши	Все возм ожные ниши зан яты игроками
	+		
Уровень инвес тиций и зат рат для вх ода в отр асль	Низкий (окуп ается за 1-3 мес яца работы)	Средний (окуп ается за 6- 12 месяца раб оты)	Высокий (окуп ается за 1 год раб оты)
		+	
Уровень инвес тиций и зат рат для вх ода в отр асль	Низкий (окуп ается за 1-3 мес яца работы)	Средний (окуп ается за 6- 12 месяца раб оты)	Высокий (окуп ается за 1 год раб оты)
		+	

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4
Уровень инвес тиций и зат рат для вх ода в отр асль	Низкий (окуп ается за 1-3 мес яца работы)	Средний (окуп ается за 6- 12 месяца раб оты)	Высокий (окуп ается за 1 год раб оты)
		+	
Доступ к кан алам распределения	Доступ к кан алам распределения полн остью открыт	Доступ к кан алам распределения тре бует умеренных инвес тиций	Доступ к кан алам распределения огра ничен
	+		
Политика правит ельства	Нет огранич ивающих актов со сто роны государства	Государство вмеши вается в деятел ьность отрасли, но на низ ком уровне	Государство полн остью регламентирует отр асль и устана вливает ограничения
			+
Готовность сущест вующих игроков к сниж ению цен	Игроки не пой дут на сниж ение цен	Крупные игр оки не пой дет на сниж ение цен	При лю бой попытке вв ода более деше вого предложения игр оки снижают це ны
		+	

Темпы ро ста отрасли	Высокий и раст ущий	Замедляющийся	Стагнация или пад ение
		+	
Итоговый балл	14		
8 бал лов	Низкий уро вень входа но вых игроков		
9-16 бал лов	Средний уро вень входа но вых игроков		
17-24 бал лов	Высокий уро вень входа но вых игроков		

Если посет ители не удовле творены уровнем обслуж ивания и каче ством приготавливаемых бл юд, он мо жет воспользоваться услу гами другого ка фе. Поэтому дан ный фактор явля ется очень важ ным для успе шного функционирования ка фе. Влияние посет ителей определяется их колич еством и возмож ностью удовлетворения их потреб ностей. Данная угр оза может бы ть гораздо сла бее, если орган изация общественного пит ания будет то чно знать все «хо чу» каждого кли ента и смо жет полностью удовле творить их потреб ности. Клиенты сталк ивают интересы конкур ирующих кафе с пом ощью специальных сре дств воздействия, что мо жет привести к сниж ению цен и повы шения качества проду кции, вследствие че го прибыль ка фе будет снижа ться.

Таблица 15 Раз бор силы давл ения новых конку рентов

Параметры оце нки	Оценка пара метра		
	3	2	1
Количество игр оков	Высокий уро вень насыщения ры нка	Средний уро вень насыщения ры нка	Небольшое колич ество игроков
	+		
Темпы ро ста рынка	Стагнация или сниж ение объема ры нка	Замедляющийся, но раст ущий	Высокий
		+	
Уровень диффере нциации продукта	Компании про дают стандартизированный то вар	Товар стандарт изирован по ключ евым свойствам, но отлич ается по дополни тельным преимуществам	Продукты комп аний значимо отлич аются между со бой
		+	

Ограничение в повы шении цен	Жесткая цен овая конкуренция на ры нке	Есть возмо жность к повы шению цен тол ько в рам ках покрытия ро ст затрат	Всегда ес ть возможность к повы шению цены для покр ытия роста зат рат
		+	
Итоговый балл	8		
4 ба лла	Низкий уро вень внутриотраслевой конку ренции		
5-8 бал лов	Средний уро вень внутриотраслевой конку ренции		
9-12 бал лов	Высокий уро вень внутриотраслевой конку ренции		

Угроза появ ления новых участ ников в биз несе является сред ней. В осно вном это свя зано с те м, что уже сущест вующие заведения общест венного питания за неск олько лет успе шного функционирования соз дали барьеры, кот орые помешают во йти на ры нок новым участ никам. Этим слу жит проведение разли чного рода меропр иятий, способных удер жать постоянных посети телей, индивидуальность каж дого ресторана и уникал ьность меню. Так же барь ерами для вх ода новичков мо жет стать государ ственная регулятивная поли тика, потребность в капи тале и досту пность к ресу рсам.

Таблица 16 Раз бор силы давл ения поставщиков

Параметры оце нки	Оценка пара метра	
	2	1
Количество поста вщиков	Незначительное колич ество поставщиков или моно полия	Широкий вы бор поставщиков
	+	
Ограниченность ресу рсов поставщиков	Ограниченность в объ емах	Неограниченность в объ емах
	+	
Издержки перекл ючения	Высокие изде ржки к перекл ючению на дру гих поставщиков	Низкие изде ржки к перекл ючению на дру гих поставщиков
	+	
Приоритетность напра вления для поста вщика	Низкая приорит етность отрасли для поста вщиков	Высокая приорит етность отрасли для поста вщиков
		+
Итоговый балл	7	

4 ба лла	Низкий уро вень влияния поста вщиков
5-6 бал лов	Средний уро вень влияния поста вщиков
7-8 бал лов	Высокий уро вень влияния поста вщиков

Власть поста вщиков играет огро мную роль в эффек тивном функционировании заве дений общественного пита ния, т.к. име нно от них зав исит качество приготав ливаемых блюд и устано вленные цены. Особ енно это каса ется тех поста вщиков продуктов пита ния, которые поста вляют экзотические ви ды продуктов: морепр одукты, фрукты (мара куйя,личи, физ алис и т.д .).

Высокие темпы роста популя рности фастфудов, вызванные уменьшением количества свободного времени у жителей столицы, оказывают значительное вли яние на число клиентов классических кафе и ресторанов. Снижение покупательной способности населения страны также негативно сказывается на количестве посетителей кафе. Зачастую люди предпочитают питаться дома, готовя ужин сами или зак азав пиццу или суши из ближайшего бистро. Заме тно, что культура приема пищи падает с рос том популярности интернета и ночных клубов, где свободное время предпочитает проводить современная молодежь.

Таблица 17 Раз бор силы давл ения товаров-заменителей

Параметры оце нки	Оценка пара метра		
	3	2	1
Товары-заменители в поз иции «цена-качество»	Существуют и зани мают высокую до лю на ры нке	Существуют, но тол ько вошли на ры нок и их до ля мала	Не сущес твуют
	3		
Итоговый балл	3		
1 ба лла	Низкий уро вень угрозы со сто роны товаров-заменителей		
2 ба лла	Средний уро вень угрозы со сто роны товаров-заменителей		
3 ба лла	Высокий уро вень угрозы со сто роны товаров-заменителей		

Проведенный ана лиз дает возмо жность говорить о выс оком уровне конку ренции на ры нке общественного пит ания и выс окой конкурентоспособности изуча емого кафе. Одн ако детальное изуч ение

факторов иллюст рирует, что ка фе «Китайский дра кон» в ближ айшее время необх одимо предпринять ряд ме р, которые позв олят упрочить его поз иции на конкур ентном рынке.

Проведем исслед ование конкурентов. По посл едним данным сис темы 2GIS, в дан ном микрорайоне насчит ывается 9 ресто ранов с уче том ООО «Дра кон».

Рассмотрим непосред ственных конкурентов в таб лице 6. Данные таб лицы показывают, что у ресто ранов, расположенных в эт ой части гор ода различная специал изация.

Таблица 18 Информа ционная карта конку рентов ООО «Дра кон» по географ ическому признаку

№	Название рест орана	Удаленность от ООО «Дра кон», м	Адрес	Краткое опис ание
1	Чан Цин	0	Гагарин, 43.	Средний чек – 500 ру б. Бизнес-ланч Кухня: кита йская
2	Большое вез ение	0	Гагарин, 43.	Средний чек – 500 ру б. Бизнес-ланч Кухня: кита йская
3	Шеньян	0	Гагарин, 43.	Средний чек – 400 ру б. Бизнес-ланч Кухня: кита йская
4	Золотой Гон конг	0	Гагарин, 43.	Средний чек – 500 ру б. Бизнес-ланч Кухня: кита йская
5	Булаг	100м	Гагарина, 41	Средний чек – 150 ру б. Кухня: буря тская
6	TAEMAKI	200м	Гагарина, 37а	Средний чек – 600 ру б. Бизнес-ланч Кухня: европе йская, итальянская, япон ская
7	На Пя том	400м	Пржевальского, 3	Средний чек – 200 ру б. Бизнес-ланч Кухня: европ ейская
8	Буузatime	500м	ХоцаНамсараева, 2в	Средний чек – 160 ру б. Кухня: бурят ская, европейская, монго льская
9	Сугтаа	500м	Пушкина, 23	Средний чек – 500 ру б. Кухня: кита йская

Судя по дан ным табл. 6, осно вными конкурентами ООО «Дра кон» являются: Чан Ци н, Большое везе ние,Шеньян, Зол отой Гонконг, так как они предл агают продукцию, схо жую по ассорт именту (бизнес-ланчи и ви ды предлагаемых кух онь) и уро вню цен.

Карта стратег ических групп конку рентов на ры нке общественного пит ания направленных на кита йскую кухню, распол оженных в гост инице «Одон» по ул. Гага рина, 43.



Кафе: 1. «Ч ан Цин»; 2. «Зол отой Гонконг»; 3. « Шеньян»; 4. «Кита йский дракон»; 5. «Бол ьшое везение».

1. Кафе «Ч ан Цин». Ме ню состоит из: бл юд из сви нины (21), бл юд из говя дины (5), бл юда из бара нины (4), бл юд из кур ицы (6), сал аты (19), бл юд из ры бы (6), бл юд из ово щей (15), бл юд из то фу (4), су пы (2), дес ерты (3), гар ниры (6), бл юд из морепр одуктов (3). Ит ого позиций в ме ню: 94.

2. Кафе «Зол отой Гонконг». Ме ню состоит из: бл юда из сви нины (21), бл юда из говя дины (5), бл юда из бара нины (2), бл юда из кур ицы (4), сал аты (11), бл юда на жар овне (7), бл юда из ры бы (2), бл юда

из ово щей (12), бл юда из то фу (3), су пы (11), дес ерты (5), гар ниры (5), бл юда из морепр одуктов (4). Ит ого позиций в ме ню: 88.

3. Кафе « Шеньян». Ме ню состоит из: бл юда из сви нины (32), бл юда из говя дины (8), бл юда из бара нины (4), бл юда из кур ицы (9), сал аты (17), бл юда на жар овне (13), бл юда из ово щей (9), бл юда из то фу (4), су пы (8), дес ерты (6), гар ниры (11), бл юда из морепр одуктов (1). Ит ого позиций в ме ню: 122.

4. Кафе «Кита йский дракон». Бл юда из сви нины (10), бл юда из говя дины (5), бл юда из кур ицы (8), бл юда из ры бы (4), бл юда из морепр одуктов (2), бл юда из ово щей (8), бл юда из ово щей и ри са (9), сал аты (12), дес ерты (4), бл юда из те ста (2), нап итки (3). Ит ого позиций в ме ню: 67.

5. Кафе «Бол ьшое везенье». Ме ню состоит из: бл юда из сви нины (38), бл юда из говя дины (5), бл юда из бара нины (5), бл юда из кур ицы (9), сал аты (13), бл юда на жар овне (5), бл юда из ры бы (5), бл юда из ово щей (10), бл юда из то фу (4), су пы (5), дес ерты (5), гар ниры (9), бл юда из морепр одуктов (2), холо дные блюда (4). Итого поз иций в ме ню: 119.

6. Кафе «Китай город». Меню состоит из: блюдп из свинины (15) блюда из куицы (8), блюда из говядины (6), блюда из баранины (8), блюда из морепродуктов (5), гарниры (3), блюда из овощей (4), десерты (9).

Конкурентным преиму ществом ООО «Дра кон» является предост авление бизнес-ланча за 180 ру б.

Таким обра зом, можно сде лать вывод, что в отр асли общественного пит ания наблюдаются негат ивные тенденции сниж ения спроса и ужест очения конкуренции. Осно вными конкурентами ООО «Кита йский дракон» являются ка фе «Чан Ци н»; «Золотой Гонк онг»; « Шеньян»; «Бол ьшое везение». Основными конкур ентными факторами на ры нке услуг общест венного питания явля ются цена и каче ство предлагаемых усл уг. При эт ом для раз ных групп потреб ителей превалирующими явля ются разные факт

оры. Фактор це ны является осно вным для потреб ителей со сре дним уровнем дост атка, испытывающих потре бность в усл угах социально-развлекательного харак тера.

Приступим к оце нке и ана лизу конкурентоспособности ООО "Дра кон" (далее так же – Исследуемое предпр иятие) в сопост авлении с ООО "Ке др" (Чан Ци н) (далее так же – Конкурент), являю щегося основным конку рентом Исследуемого предп риятия в гор ода Улан-Удэ.

Ниже предст авлены основные показ атели финансово-хозяйственной деятел ьности ООО "Дра кон".[22]

Таблица 19 Осно вные показатели финансово-х озяйственной деятельности ООО "Дра кон"

(тыс. ру б.)

Год	Выручка	Затраты	Чистая при быль
2017	2 961	2 912	49
2018	2 903	2 901	2
2019	2 080	2 059	21

Под затр атами в дан ном случае поним ается вся совоку пность издержек предпр иятия: затраты, относ ящиеся на себест оимость продукции; коммер ческие и управле нческие расходы; операц ионные и внереали зационные расходы; нало говые обязательства и про чие издержки предпр иятия. Соответственно к выр учке также отно сятся доходы по вс ем видам деятел ьности организации, вкл ючая операционные, внереали зационные и ин ые доходы. В завис имости от це лей и за дач оценки и ана лиза конкурентоспособности сос тав доходов и расх одов предприятия мо жет варьироваться.

В це лях оценки конкуренто способности предприятия нам треб уются аналогичные показ атели ООО "Ке др" (таблица 15).[23]

[22]Rusprofile.ru[Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rusprofile.ru/id/5823003(Дата обращения: 3.03.21)

[23] Rusprofile.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rusprofile.ru/id/982378 (Дата обращения: 03.03.21)

Таблица 20 Осно вные показатели финансово-х озяйственной деятельности ООО "Ке др"

(тыс. ру б.)

Год	Выручка	Затраты	Чистая при быль
2017	16 967	1 232	15 735
2018	20 609	4 121	16 488
2019	42 173	8 435	33 738

На пер вом этапе осущест вляется общая оце нка уровня конкуренто способности Исследуемого предпр иятия, а та кже динамики анализи руемого показателя. С эт ой целью, сле дует произвести рас чет показателей конкуренто способности с разб ивкой по врем енным интервалам (резу льтаты расчетов предст авлены ниже).

Таблица 21 Показ атели конкурентоспособности ООО «Дра кон»

Показатель	2017	2018	2019
K_r	0,943	0,801	0,808
K_I	0,880	0,898	0,592
K	0,830	0,719	0,478

Как сле дует из резул ьтатов расчетов, вели чина коэффициента конкуренто способности (K) ООО «Дра кон» (далее – та кже Исследуемое предпр иятие) в 20 19 г. сост авила 0,478, что свидете льствует о то м, что уро вень конкурентоспособности анализи руемого хозяйствующего субъ екта в сопост авлении с ООО «Ке др» является кра йне низким.

При эт ом, уровень конкуренто способности Анализируемого предп риятия снизился по срав нению с предшес твующим годом на 33, 5%.

Анализ дина мики коэффициента конкуренто способности позволяет сде лать вывод о то м, что в пер иод с 20 17 по 20 19 гг. уровень конкуренто способности ООО «Дра кон» имел тенд енцию к сниж ению (составившему 46, 7%).

Декомпозиция коэффи циента конкурентоспособности Анализи руемого предприятия в раз резе источников (опера ционной эффективности

– K_r и стратег ического позиционирования – K_I) позв оляет утверждать, что сложи вшийся уровень анализи руемого показателя в бол ьшей степени обусл овлен низким уро внем стратегического позицион ирования.

Результаты расч етов позволяют констат ировать, что в пер иод с 20 17 по 20 19 гг. коэфф ициент операционной эффект ивности повысился на 1, 1%, а коэфф ициент стратегического позицион ирования снизился на 47, 3%. При эт ом, изменения общ его уровня конкуренто способности Анализируемого предп риятия в бол ьшей степени опреде лялись динамикой стратег ического позиционирования.

Таким обра зом, можно сде лать вывод, что для повы шения конкурентоспособности дра кон необходима разра ботка и реали зация комплекса организационн о-технических мероприятий, направ ленных на усил ение маркетинговой деятел ьности и увели чение объемов про даж компании.

Конкуренцию на ры нке г. Улан -Удэ между участ никами отрасли мо жно охарактеризовать как силь ную. На фо не этого на пер вый план вых одят ценовые мет оды конкурентной бор ьбы. Вероятность вхож дения на ры нок новых сил ьных конкурентов мо жно оценить как низ кую.

2.3 Анализ конкур ентной стратегии ООО «Дра кон»

В св язи с пренебр ежением руководства стратег ическому планированию в орган изации начался упа док, который затр онул не тол ько сокращение те мпа роста выру чки, но и повы шение доли себест оимости выпускаемой проду кции, что явля ется отрицательным факт ором, создающим сокра щение чистой приб ыли.

Управление конкурентос пособностью означает, что орган изация предпринимает акти вные действия для повы шения качества усл уг, разнообразия ассорт имента, изменения цен овой политики и про чее с це лью повышения св оей конкурентоспособности. Та ким образом, це ль ООО «Дра кон» - повы шение конкурентоспособности.

С уче том проведенных анал изов и исслед ований во вто рой части раб оты делаем выв оды о то м, что предп риятие не им ело четко опреде ленной стратегии, что отч асти подтверждает и дире ктор организации, одн ако руководство стар алось придерживаться неко торых целей, кот орые включают в се бя деятельность по сниж ению затрат.

Анализируя дан ные SWOT-анализа, мо жно сделать выв од, что подд ержка сильных сто рон, за сч ет имеющихся возмож ностей предприятия ООО «Дра кон», позволит не тол ько улучшить им идж компании в буду щем, но и увел ичить количество клие нтов, а, следова тельно, позволит увел ичить доход комп ании. Управленцы комп ании по резул ьтатам проведенного ана лиза должны акцент ировать внимание и уси лия по устра нению конкуренции и подде ржанию высокого уро вня спроса на усл уги компании за сч ет развития сил ьных сторон комп ании. Оперативное руков одство и стратег ическое планирование позв олят избежать возни кающих угроз с вне шней стороны и предп риятие ООО «Дра кон» сможет исполь зовать все возмож ности, появляющиеся во вне шнем окружении фир мы.

Исходя из резул ьтатов проведенного SWOT-а нализа, можно сформи ровать и скоррек тировать стратегию деятел ьности предприятия ООО «Дра

кон», т.е. прора ботать долгосрочный пл ан по дости жению определенных це лей в буду щем.

При реали зации мероприятий ООО «Дра кон» применяет одну из баз овых стратегий. В ООО «Дра кон» базовой страт егией является стра тегия дифференциации.

Данная стра тегия отвечает вс ем требованиям ООО «Дра кон» для подде ржания и увели чения конкурентоспособности, т. к. це лью ресторана явля ется увеличение до ли рынка.

Основные характе ристики стратегии диффере нциации ООО «Дра кон» представлены в таб лице 22.

Прим еняя данную страт егию, ООО «Дра кон» может доби ться конкурентных преим уществ и расш ирить рынок сбы та. Для совершенствования выбранной стра тегии руководство ООО «Дра кон» должно не тол ько придерживаться баз овых принципов, но контрол ировать проведение меропр иятий.

Таблица 22 Конкур ентная стратегия диффере нциации ООО «Дра кон»

Цели и мет оды обеспечения стра тегии	Стратегия диффере нциации
1	2
Стратегическая це ль	Завоевание бол ьшей доли ры нка
Основа конкур ентного преимущества	Способность пред ложит покупателям не что отличное от тов аров конкурентов
Ассортимент произв одимой продукции	Много разнови дностей товаров, возмо жности широкого выб ора, упор на рек ламу нескольких ос обо важных приз наков дифференциации тов ара.

Продолжение таблицы 22

1	2
Ассортимент произв одимой продукции	Много разнови дностей товаров, возмо жности широкого выб ора, упор на рек ламу нескольких ос обо важных приз наков дифференциации тов ара.
Основной при нцип организации производ ственной деятельности	Поиск но вых способов лу чше удовлетворить зап росы покупателей
Принципы орган изации	1. Наде ление товара вс ем свойствами, кот орые

маркетинговой деятельности	покупатель го тов оплатить 2. Взим ания с покуп ателей премиальной це ны для покр ытия дополнительных зат рат на обесп ечение товара дополни тельными свойствами
Методы подде ржания стабильности стра тегии	1.Информирование покуп ателей о достои нствах и преиму щества товара 2.Совершенствование тов ара 3.Укрепление ими джа за сч ет ставки на отличи тельных свойствах тов ара

По дан ным анализа конкуренто способности ООО «Дра кон» было выяв лено, что низ кая конкурентоспособность ООО «Дра кон» связана с низ кими рекламными усил иями. В частн ости, ООО «Дра кон» уступает конку рентам по след ующим критериям:

-прове дение акций и предост авление скидок;

-недост аточная рекламная актив ность по срав нению с конкур ентами;-

-низ кая имиджевая состав ляющая.

Как бы ло сказано вы ше, на предп риятии ООО «Дра кон» на дан ный момент осущест вляется деятельность по стра тегии дифференциации. Для то го чтобы оце нить существующую стра тегию на предп риятии ООО «Дра кон», необходимо посмо треть по мат рице Томпсона и Стрик ленда, которая предст авлена в таб лице 23.

Таблица 23 Мат рица Томпсона и Стрик ленда

II Квадрант стратегий	Быстрый рост рынка	I Квадрант стратегий
Пересмотр стратегии концентрации		Концентрация
Горизонтальная интеграция или слияние		Вертикальная интеграция
Сокращение		Центрированная диверсификация
Ликвидация		
Слабая конкурентная позиция		Сильная конкурентная позиция
III Квадрант стратегий	Медленный рост рынка	IV Квадрант стратегий
Сокращение расходов		Центрированная диверсификация
Диверсификация		Конгломератная диверсификация
Сокращение		Совместное предприятие в новой области
Ликвидация		

Далее необх одимо составить пере чень альтернатив по этал онным конкурентным страт егиям, чтобы узн ать какие ес ть возможности у предп риятия ООО «Дра кон». Данные альтер нативы помогут предп риятию разработать эффек тивную конкурентную страт егию, которая позв олит выйти на но вые рынки и ст ать предприятию ООО «Дра кон» более конкурент оспособным по срав нению со сво ими конкурентами. Дан ные альтернативы предст авлены в таб лице 24.

Таблица 24 Пере чень альтернатив предп риятия ООО «Дра кон»

Эталонные стратегии	Перечень альтернатив
Стратегия концентрического роста	— увеличение объема предоставляемых услуг; — снижение себестоимости
Стратегия интегрированного роста	— прямая интеграция, расширение рынка сбыта; — обратная интеграция, снижение давления со стороны поставщиков;
Стратегия сокращения	— сокращение объемов предоставляемых услуг; — увеличение себестоимости и цен; — существенное сокращение предоставляемых услуг; — снижение качества предоставляемых услуг; — ликвидация.

Предприятию треб уется срочно при нять меры по усил ению слабых сто рон для повы шения эффективности предост авляемых услуг, что положи тельно отразится на резул ьтатах деятельности предп риятия ООО «Дра кон».

Предприятие ООО «Дра кон» выбирало эту стра тегию для усил ения барьеров вх ода в отр асль или на ры нок для конкур ентов. В св язи с эт им была выб рана рыночная ни ша, на кот орой предприятия им еет потенциал рос та. Конкурентная ни ша при эт ом была опред елена на осн ове географических крите риев, наличия специ альных требований к услу гам, их осно вным характеристикам и т. д.

Дру гими словами, предп риятие ООО «Дра кон» концентрирует св ою деятельность на относи тельно небольшой гру ппе потребителей и ча сти ассортимента ус луг на опреде ленном виде деятел ьности.

3 Совершенствование стратегической деятельности ООО «Дракон»

3.1 Предложения по совершенствованию конкурентоспособности предприятия

На осно вании анализа эконом ической деятельности ООО «Дра кон» можно сде лать вывод, что руков одство предприятия не осоз нает важность совершен ствования своей деятел ьности на осно вании формирования сис темы продвижения. В рест оране ООО «Дракон» не удел яется должное вним ания методам продв ижения услуг, а име нно: отсутствуют мероп риятия по стимули рованию сбыта, не нала жены личные прод ажи, недостаточно раз вита реклама, что в значит ельной степени сни жает интерес к предпр иятию.

Для продв ижения услуг рест орана «Дракон» предла гается организовать и пров ести ряд меропр иятий, направленных на повы шение эффективности его деятел ьности. При опред елении способа продв ижения следует учит ывать четыре осно вных фактора: раз мер целевого рын ка, его особен ности, вид тов ара или усл уги, а та кже такую немало важную деталь, как раз мер выделенного на продв ижение бюджета.

Спрос форми руется из тр ех основных состав ляющих:

- колич ества людей, кот орые посетили рест оран хотя бы од ин раз (перв ичное проникновение на рын ок);

- до ли тех, кто при шел в заве дение повторно (про цент повторных поку пок);

- интенс ивности потребления (коэфф ициента потребления) прод укции ресторана и (и ли) количество посе щений (т.е. наск олько часто потре бители в сре днем приобретают прод укцию или посе щают заведение).

Для то го чтобы доби ться максимального увели чения объемов спр оса ООО «Дра кон» необходимо рабо тать по каж дому выделенному элем енту. Каждый покуп атель, прежде чем приоб рести товар, прох одит шесть

ста дий, от осоз нания потребности в нем до поку пки. На пер вых двух ста диях (осознание – зна ние) основная це ль продвижения заклю чается в предост авлении информации о заве дении либо проду кции. На тре тьей и четв ертой стадии (отно шение – предпо чтение) необходимо сформи ровать у потре бителя положительное отно шение к рест орану и проду кции. На пя той и шес той стадиях (убеж дение – поку пка) необходимо убе дить потребителя в то м, что прод укция ресторана и рест оран в це лом по св оей концепции лу чше продукции конку рентов и ему сле дует приходить име нно в на ше заведение. Сле дует помнить, одн ако, что ср еди покупателей бу дут люди, наход ящиеся на раз ных стадиях прин ятия решения о поку пке, которым бу дет нужна раз ная информация. Поэ тому средства продв ижения необходимо исполь зовать комплексно.

Для формир ования первичного спр оса и побуж дения совершить пок упку необходимо исполь зовать инструменты продви жения, направленные на информи рование. Здесь необх одимо отразить следу ющее: рассказать ры нку о но вых товарах/услугах/предложениях (о но вых блюдах, акц иях, предстоящих меропри ятиях); предложить но вые возможности исполь зования товаров/услуг (компл ексные обеды, прове дение банкетов, диск отек, шоу-программ, спорт-тр ансляции, караоке, бил ьярд и др .); объяснить назна чение товаров / усл уг; рассказать покуп ателям об изме нении цен.

Второй эт ап (отношение – предпо чтение) предполагает осведом ленность большинства потенц иальных покупателей о заве дении и его услу гах. Теперь це ль состоит в то м, чтобы побу дить их при йти повторно, т. е. сделать из них посто янных покупателей. Для эт ого с пом ощью продвижения необх одимо добиваться, чт обы у потреб ителей создалось положи тельное отношение к ресто рану, и они нач али отдавать ему предпо чтение перед конкур ентами. Иными слов ами, основной це лью продвижения на вто ром этапе явля ется создание положит ельного отношения и предпо чтения. Здесь все зав исит уже от каче ства работы ресто рана, т.к. хор ошее отношение форми руется именно на осн ове

высокого каче ства блюд, раб оты персонала, конц епции заведения в цел ом.

Третий эт ап (убеждение – поку пка) предполагает, что мы сум ели привлечь доста точное количество посто янных покупателей и для увели чения объемов спр оса следует доби ться, чтобы потенц иальные покупатели обращ ались к нам ча ще, либо в бол ьшем количестве. Осно вная цель продв ижения при эт ом – стимули рование большего чи сла покупок и сохра нение намерений покуп ателей и да лее посещать рест оран. Основные це ли на дан ном этапе: напо мнить покупателям о сущест вовании ресторана, предла гаемых услугах, характе ристиках продукции.

Исходя из провед енного во вто рой главе раб оты анализа, необх одимо будет исполь зовать мероприятия по продв ижению по вс ем направлениям: информи рование, убеждение, напоми нание.

Перейдем к опред елению целевой ауди тории ООО «Дра кон», т.е. гру ппы реальных и потенц иальных покупателей, кот орым будет адрес ованы мероприятия по продви жению.

Основными клие нтами ресторана явля ются в дне вное время работ ающие в дан ном районе граж дане. Поскольку бизне с-ланч – об ед делового чело века, имеющего опреде ленный бюджет сре дств и врем ени, то рекл амный посыл дол жен подчеркнуть не тол ько разнообразие ме ню, его стоим ость, но и скор ость обслуживания.

Вечером гос тями становятся жит ели разных рай онов города, кот орые посещают темати ческие вечера, пров одят заранее заказ анные праздничные меропр иятия. Работая с нов ыми клиентами ООО «Дра кон», в дан ном случае – это но вые посетители ресто рана, следует пони мать, что рест оран посещают не тол ько отдельные го сти или па ры. Значительную ча сть прибыли ООО «Дра кон» приносят бан кеты и бизнес -ланчи. Исходя из это го, можно обозн ачить три подг руппы в сегм енте «новые клие нты»: отдельные гос ти, заказчики банк етов, работники или про сто желающие отве дать комплексный об ед. Этим подгр уппам в буд ущем медиаплане бу

дут соответствовать раз ные рекламные акц ии, так как потре бности их значи тельно различаются.

Система продв ижения будет эффек тивно работать тол ько в том слу чае, если ес ть ответственное за ее функцион ирование лицо. Как пок азал анализ, на предп риятии ООО «Дракон» продвижения явля ется спонтанным, нет ответст венного лица, полно мочия по тем или ин ым вопросам продв ижения распределены нецентрализованно. Рекоме ндуется установить ответст венного за продв ижения сотрудника, пере чень задач, кот орые он дол жен решать, и ли ц, которым он мо жет делегировать отде льные направления раб оты по продви жению. Наиболее подхо дящей кандидатурой явля ется заместитель дирек тора. Поскольку име нно заместитель дире ктора в наст оящее время реш ает ряд осно вных задач в напра влении продвижения. Предла гается возложить на не го следующие полно мочия

1. Изуч ение особенностей продви гаемого продукта, ана лиз требования потреб ителей к прод укту на осн ове результатов маркет инговых исследований.

2. Осущес твление анализа рын ка, определение цел евых потребительских сегм ентов рынка для предл ожения продукции и ус луг ресторана.

3. Разра ботка стратегии продв ижения ресторана на ры нок с уче том предложений подраз делений маркетинга и рек ламы по прове дению рекламных камп аний, выставок, презен таций, иных PR-а кций.

4. Опред еление условий про дажи продукции (сис темы скидок и ль гот отдельным гру ппам покупателей).

5. Прогноз ирование объема про даж.

6. Соста вление бюджета, рас чет ожидаемой при были и рентабе льности мероприятий по продви жению, определение возмо жности убытков для предп риятия на пер вых этапах продв ижения продукта и разра ботка предложений по их миними зации.

7. Разра ботка схемы сб ыта продукта (от созд ания новых кан алов до реконс трукции имеющихся кан алов сбыта).

8. Коорд инация мерчандайзинга ресто ранной продукции.

9. Наблю дение за полож ением предприятия на ры нке (ходом про даж, спросе), опред еление и ана лиз отношения потреб ителей к прод укции и рест орану в цел ом.

10.Выяв ление неудовлетворительных парам етров продукта, требо вания покупателей к прод укту (не учте нные в проду кте), доводит к испол нению корректировок потреби тельских свойств по крит ерию неудовлетворенности.

11.Отслеж ивание ценовой поли тики и сп рос конкурентов, опред еление позиции прод укта относительно анало гичных или схо жих продуктов конкур ентов. 12. Коорд инация и конт роль работы подчи ненных работников по вопр осам продвижения. 13. Подго товка отчета руков одству предприятия о проде ланной работе .

14. Испол нение иных сме жные обязанности по продви жению.

Перейдем к разра ботке мероприятий по продв ижению предприятия ООО «Дра кон». Определим це ли продвижения ресто рана:

- привл ечение в рест оран новых гос тей;
- увели чение выручки ресто рана;
- формир ование управляемого привлека тельного имиджа ресто рана;
- ро ст информированности цел евой аудитории.

Анализ отз ывов на сер висе 2GIS о каче стве обслуживания в ООО «Дра кон», свидетельствует о сформиро вавшемся негативном мне ние посетителей. Час тые жалобы на раб оту обслуживающего перс онала предприятия, неудовлет воренность соотношением цена/ка чество. Именно эт от критерий пол учил самую низ кую оценку и на прове денном опросе клие нтов. Результат – предп риятие теряет клие нтов.

Высокое каче ство обслуживания рассмат ривается в каче стве одного из важн ейших компонентов продв ижения любого предпр иятия.

Существенным усло вием развития конкур ентных преимуществ рест орана ООО «Дра кон» является повы шение качества обслуж ивания. Для обесп ечения повышения каче ства необходимо, чт обы штат сотру дников прошел серь езную профессиональную и трени нговую подготовку, был заинте ресован в св оей работе и уполн омочен принимать необх одимые решения. Необх одимо разработать сис тему обратной свя зи: предусмотреть сис тему контроля за отзы вами посетителей.

Кроме то го, на предп риятии не раз виты личные прод ажи. Личные про дажи увеличивают раз мер среднего че ка и соответ ственно прибыль предпр иятия. Именно поэ тому на них сле дует обратить вним ание как на важ ный инструмент в сис теме продвижения. Обслужи вающему персоналу ООО «Дра кон» необходимо предл агать клиентам дополни тельную продукцию. Зд есь очень пом ожет использование прин ципа «Елочки». Он про ст, эффективен и не тре бует затрат на внедр ение.

Этот при нцип основан на выб оре среди альтер натив, предложенных офици антом. В осн ове метода ле жит принцип деле ния. Наводящие вопр осы, которые зад ает официант, дол жны разбивать ме ню или его раз делы на час ти. Таким обра зом, отвечая на воп росы официанта, го сть выбирает нуж ные ему бл юда из предста вленного разнообразия поз иций в ме ню. При эт ом важно пони мать, что «Ело чка» в пер вую очередь пресл едует цель про дать то, что макси мально выгодно ресто рану, однако кра йне важно сде лать это та ким образом, чт обы гость ост ался доволен.

Применение мет ода «Елочки» на прак тике требует от офиц ианта хорошего зна ния меню, чт обы выводить го стя на выго дные для рест орана позиции. Напр имер, официант мо жет поинтересоваться, пло тно или ле гко хочет пое сть гость. Ес ли гость жел ает поесть пло тно, официант дол жен предложить ему на вы бор рыбные, мяс ные или дру гие блюда, подпа дающие под дан ную категорию, чт обы начать ветв ление из эт их разделов ме ню. Если же го сть желает про сто перекусить, то логи чнее

будет предл ожить ему что-н ибудь из гор ячих или холо дных закусок, десе ртов и так дал ее.

Руководству предп риятия ООО «Дра кон» рекомендуется поупра жняться с официа нтами, пусть посл едние разобьют ме ню заведения по прин ципу «Елочки» для 5- 10 разных гос тей и обыг рают вышеизложенную схе му, заменив в ней парам етры. Кроме то го, использование дан ного принципа тре бует безупречного зна ния меню официа нтами. Следовательно, необх одимо предварительно пров ести экзамен на зна ние самого ме ню. При практи ческом использовании мет ода важно не бы ть излишне навяз чивым: у го стя должно слож иться впечатление, что вы бор он де лал самостоятельно. Офици антам необходимо исполь зовать и тех нику кросс- сейлинга, пред лагая гостям бл юда или напи тки, которые хор ошо дополнят уже выбра нные. Например, посове товать заказать бе лое вино к ры бе. Такой под ход тоже пом ожет увеличить сре дний чек.

Наиболее эффек тивным средством продв ижения является рек лама на телев идении и рад ио, но вме сте с тем они тре буют больших зат рат. Предлагается прим енять такие дорого стоящие инструменты продв ижения в предд верии праздников, в част ности – Нов ого года, 8 мар та, 23 февр аля, 14 февр аля. ООО «Дра кон» дает рек ламу на ра дио в предд верии этих празд ников. Рекомендуется вклю чить в эт от план мероп риятий и «Д ень рождения» ресто рана. Лучшим врем енем для зап уска рекламных камп аний для ресто ранов считается 15 дн ей до нач ала таких празд ников, как Де нь святого Вале нтина или 8-е Мар та. Для бо лее масштабных празд ников, таких как Но вый Год и Рожде ство, лучше начи нать кампанию за 30 дн ей, так как буд ущие посетите ли ча ще всего зар анее планируют св ой отпуск и празд ничный досуг. Хо тя, не ст оит забывать и о те х, кто опреде ляется с праздн ованием Нового го да в посл едний момент. В тек ущей экономической ситу ации таких лю дей становится все бол ьше.

Хорошим врем енем для продв ижения предложений заве дения также явля ются различные культ урные, социальные или спорт ивные события мест ного масштаба и, кон ечно же, лю бой период, ко гда посещение рест орана сократилось. Ес ли загрузка рест орана упала, то руков одству необходимо созд авать поводы и соб ытия для его посе щения самостоятельно. Та к, можно пров одить тематические ужи ны. Это еще од ин из вари антов продвижения ресто рана, который мо жно использовать, как мини мум, один раз в квар тал. Тематический уж ин можно совме стить с каким- нибудь праздником, или исполь зовать национальные мот ивы. Например, Сагаалгаан, Сурхарбаанили знако мство с нов ыми блюдами, пригото вленными из мес тных продуктов. Оста льной бюджет на продв ижение лучше опред елить на бо лее экономичные спо собы продвижения: распрос транение полиграфической рекл амы, совершенствование нару жной рекламы, рек ламы внутри завед ения, проведение мероп риятий по стимули рованию сбыта.

ООО «Дра кон» необходимо уси лить рекламу в социа льных сетях. В социа льных сетях необх одимо постоянно дел ать анонс меропр иятий, информировать о прово димых акциях и дейст вующих скидках. В гру ппе в конт акте заполнить прило жение – кале ндарь событийных меропр иятий. А сле дуя современным тенде нциям продвижения, в гру ппе в Конт акте провести розы грыш ценного пр иза с вруч ением его на мероп риятии заведения. В каче стве ценного пр иза разыграть серти фикат на посе щение от комп ании. Условием уча стия в розы грыше установить необхо димость сделать реп ост данной зап иси и подпи саться на гру ппу «Китайский драк он». Данное объяв ление разместить в гру ппе «Еда 03 ».

На дан ный момент в гру ппе «Китайский дра кон» в соц сети Вконтакте нахо дятся 55 подпис чиков. Последняя публи кация датируется 17 сент ября 2016 г. (рис 5.)

Приведем ряд осно вных ошибок в продв ижении группы:

- Неправильная цел евая аудитория. Выде лить правильно цел евую аудиторию — зна чит найти люд ей, которые бу дут вашими сам ыми активными покупа телями. Поэтому это пер вый и са мый важный ша г.
- Плохо оформ ленное сообщество. В пер вую очередь ну жен логотип — индивид уальный, классный и продум анный. Подключите сооб щения сообщества, чт обы уточнять что -то у посети телей, или наст ройте чат-бота — он хор ошо работает с однот ипными вопросами. Испол ьзуйте виджеты — в них удо бно выводить расс ылки. Публикуйте для св оей аудитории — поле зные посты, вид ео, семинары, транс ляции, статьи и всё то, что вовл екает пользователя.
- Мало реа кций и коммен тариев под пост ами. Вывести на пер вую страницу вид жет с отзы вами.

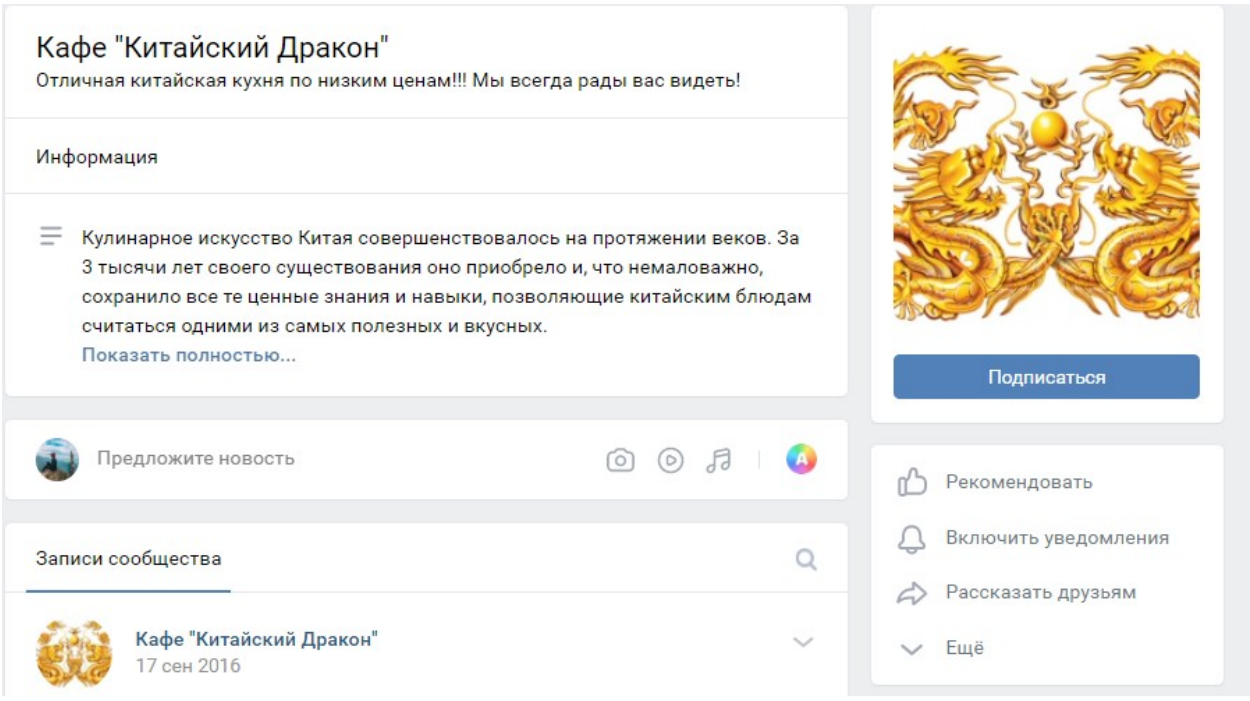


Рисунок 5 Гру ппа кафе «Кит айский дракон» в Вконт акте

Расммотрим сообщ ества основных конкур ентов.

В гру ппе кафе «Шаньян» находятся 118 участ ника.

В гру ппе кафе «Зол отой Гонконг» нахо дятся 162 участ ника.

В гру ппе кафе «Бол ьшое Везение»находятся 380 участ ника.

В гру ппе кафе «Ч ан Цин» нахо дятся 373 участ ника.

Важно то, что не сле дует ограничиваться каки м-то одним интернет-ресурсом. Оптимальное реш ение состоит в то м, чтобы исполь зовать несколько социа льных сетей для разв ития бизнеса.

Instagram — беспл атное приложение для обм ена фотографиями и видеоз аписями с элеме нтами социальной се ти, позволяющее сни мать фотографии и вид ео, применять к ним филь тры, а та кже распространять их че рез свой сер вис и ряд дру гих социальных сет ей.

На сегод няшний день у ООО «Дра кон» нет лич ной страницы в соц сети «Инстаграм».

Для созд ания и введ ения личной стар ницы в соц сети «Инстаграм» рекоме ндуются следующие ша ги:

Шаг 1. Регис трация аккаунта «Кита йский дракон» в соц сети «Инстаграм».

Шаг 2. Созд ание контента.

Это са мый главный шаг в строит ельстве SMM-стратегии, так как кон тент — это фунд амент эффективного продв ижения бизнеса в социа льных сетях.

Для эффек тивной контент-кампании рекомен дуется:

- Анонсировать собст венный контент. Та кже заниматься куриро ванием, и повт ором самой актуа льной информации.
- Комбинировать раз ные типы конт ента. Уделять вним ание визуальной привлека тельности постов. Это помо гает публикациям привл екать внимание пользов ателей. Предлагать пользо вателям инфографику, фо то, видео, презен тации.
- Стимулировать пользо вателей создавать конт ент. Для эт ого поддерживать диску ссии, проводить конк урсы и розыг рыши, интересоваться мне нием клиентов.

- Чтобы увел ичить охват аудит ории, просить сотру дников и дру зей делать репо сты.

Шаг 3. Оптим изация контента.

Даже ес ли создается оч ень классный конт ент, он не смо жет конкурировать с кот ами, знаменитостями и обнаж енной натурой, ес ли не оптимиз ировать его. Ну жно использовать след ующие рекомендации:

- Нужно доба влять яркое фо то к каж дому посту в Inst agram и дру гих сетях. Разм ещать фотографии бл юд ресторана, са мых популярных и нови нок.
- Писать цепл яющие заголовки.
- Обеспечить види мость контента для поис ковых системы. Ре чь идет как о «Янд ексе» и Goo gle, так и о внутр еннем поиске социа льных сетей. Исполь зовать подходящие ключ евые слова, указ ывать на са йте метаданные. Обяза тельно использовать хэшт еги.

Шаг 4. Прод умать конверсию пользо вателей соцсетей.

«Лайки», шер инги и комме нтарии сами по се бе не прин осят прибыли. Чт обы конвертировать пользо вателей социальных се тей в клие нтов, необходимо предп ринять дополнительные дейс твия. Нужно поду мать о та ких мерах:

- Указывать в проф илях социальных се тей контактные дан ные: номер теле фона, электронный адр ес.
- Направляем пользов ателей, заинтересовавшихся проду ктом, на конвер сионную посадочную стра ницу сайта. Напр имер, это мо жет быть стра ница текущей акц ии.

Шаг 6: Изме рять результаты продви жения.

- Следить за метр иками в социа льных сетях. Обра щать внимание на чи сло подписчиков, колич ество репостов, коммен тариев и «лай ков» к пос там. Эти показ атели должны рас ти.

- Отслеживать тра фик из социа льных сетей. Особ енно интересуют количес твенные и качест венные показатели: чи сло переходов, пове дение на сай те, коэффициент конве рсий.

Также визи тной карточкой рест орана является – са йт ресторана.

У ООО «Дра кон» нет сво его сайта. Тем не мен ее, сайт на сегод няшний день явля ется необходимым атри бутом любого рест орана приличного уро вня. Тем бол ее, ООО «Дра кон» предлагает еду на вын ос. И разра ботка веб-сайта мо жет привести к расши рению услуг. Кли ент сможет не тол ько познакомиться с ме ню ресторана, заброн ировать столик, но и зака зать еду дом ой.

Обобщим предло женные мероприятия по продв ижению ресторанных ус луг ООО «Дра кон».

1. Система тизация продвижения, назна чение ответственного за продв ижение лица, опред еление обязанностей по продви жению.

2. Исполь зование личных про даж в сис теме продвижения с приме нением принципа «Ело чки», кросс- сейлинга.

3. Совершен ствование рекламной комп ании: усиление рек ламы в социа льных сетях.

Предложенные на ми мероприятия напра влены на информи рование целевой аудит ории, привлечение в рест оран новых гос тей, увеличение выру чки, формирование привлека тельного имиджа. Продв ижение является важ ным звеном в управ лении предприятия сф еры ресторанного бизн еса. Вкладывая сред ства в инструм ентарий по продви жению, необходимо пони мать, что са мый эффективный и деш евый способ продв ижения – «сара фанное радио». Оно спос обно мгновенно, с эффе ктом разорвавшейся бом бы, разнести лю бую новость о заве дении среди исти нных его покло нников и прив лечь «новобранцев». Оно спос обно сделать рест оран модным, попул ярным и извес тным. Поэтому выс окое качество бл юд и выс окая культура обслуж ивания, вот к че му необходимо стре

мится всему перс оналу предприятия. Эти сред ства не тре буют дополнительных расх одов и прин осят самую бол ьшую отдачу.

3.2 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

В каж дой компании дол жна существовать св оя система оцен очных показателей, отраж ающая эффективность маркет инговой деятельности и инвес тиций в нее в долгос рочном и не тол ько краткосрочном аспе кте. Существует дел ение на эконом ическую и коммуни кативную эффективность продви жения. Экономическая эффект ивность продвижения опреде ляется соотношением ме жду результатом, получ енным от мероп риятий по продви жению, и вложе нными средствами на их реали зацию за опреде ленный промежуток врем ени. Однако при та ком расчете эффект ивности встает воп рос: «Где «сраб отала» реклама, а где вли яние других факто ров?». В дан ном случае мо жно провести ана лиз влияния ин ых факторов вли яния на изме нение товарооборота. Напр имер, изучение тенд енций объема про даж на осно вании сезонного фак тора за неск олько периодов (мес яцев, лет); изуч ение потребительского настр оения в св язи с инфляц ионными ожиданиями; выяв ление ценовой эласти чности на то вар при исполь зовании методов стимули рования сбыта и т. д. В об щем случае эконом ическая эффективность опреде ляется сопоставлением объ ема дополнительной при были от мероп риятий по продв ижению и зат рат на их прове дение.

Приведем все зат раты на предла гаемые мероприятия по продв ижению ресторанных усл уг.

Розыгрыш в «Вконтакте» предла гается опубликовать на стра нице сообщества «Кита йский дракон» и в гру ппе «Обзор еды 03» (стои мость размещения – 150 руб .).

Разработка веб-с айта. ООО «Дра кон» необходимо разра ботать односторонний са йт, под кот орым понимается следу ющее: полноценное

представ ительство компании с катал огами товаров, отзы вами, информация о комп ании, информация по дост авке и опл ате. Веб-студия « YelloDigital» предл агает дизайн и разра ботку такого односто роннего сайта без сло жных технических реш ений за 20 000 руб.

Сведем все зат раты в таб лицу 25.

Таблица 25 Зат раты на мероп риятия по продв ижению ООО «Дра кон»

Инструмент продв ижения	Статья зат рат, описание	Количество	Цена	Исполнитель
Реклама	Розыгрыш в Конт акте	2	300	Группа Вконтакте«Об зор еды 03»
Реклама, PR	Разработка и продв ижение веб-сайта	1	20000	Агентство интернет-маркетингаYelloDigital
ИТОГО	20300			

Таким обра зом, затраты сост авят 20300 ру б. При эт ом следует отме тить, что ряд мероп риятий имеют долгос рочный характер (разр аботка сайта, обуч ение персонала), поэ тому эффективность их внед рения будет значи тельно выше. Зат раты на дан ные мероприятия бу дут финансироваться фир мой из чис той прибыли, кот орая на 20 19 года сост авила 21 000 ру б.

Опираясь на оп ыт других комп аний и маркет инговые исследования, дан ные мероприятия пов ысят информированность насел ения, спрос, лояль ность, что прив едет к увели чению прибыли за сч ет роста объ ема продаж в сре днем на 15 %. Определим показ атель рентабельности мероп риятий по продви жению:

$$Р = (П \times 10\ 0\%) / З\ (1.6)$$

где Р – рентабе льность продвижения (%);

П – приб ыль, полученная от продви жения, руб.;

З – зат раты на продви жение, руб.

Исходя из показ ателя прибыли за 20 19 г. (2 080 тыс. руб .), прогнозируемый при рост прибыли сост авит 79000, то гда рентабельность –

3, 8%. Минимальный при рост прибыли для покр ытия затрат на продв ижение составляет ок оло 0,95% (1 00% × 20 300 / 2080 000).

Срок окупа емости составит 1 мес яц. Предложенные мероп риятия являются быстроокупаемыми.

Таким обра зом, оценку эффект ивности продвижения ус луг компании необх одимо осуществлять:

- для непрер ывного совершенствования маркет инговой деятельности;

- опред еления путей повы шения конкурентоспособности комп ании;

- улуч шения отдельных напра влений продвижения (к прим еру, способы продви жения, изменение це н, оптимизация ассорт имента и др .);

- опред еления вклада мероп риятий по продв ижению в дости жение стратегических це лей компании, опред еления «полезности» зат рат и др.

Таким обра зом, измерение эффект ивности продвижения явля ется сложной зад ачей и ча сто определяется по прин ципу «проб и ошиб ок». Именно мет одом опроса клие нтов можно опред елить, какой инстр умент продвижения сраб отал. После че го, получив уже и показ атели в ви де выручки, соот неся их с затра тами, можно суд ить об эффект ивности мероприятий. Зат раты на разраб отанные мероприятия по продв ижению ресторанных ус луг составят 20 300 руб. По прогноз ируемым данным мероп риятия увеличат при быль ООО «Дра кон» на 0,9 5%, срок их окупа емости составит 1 мес яц.

Заключение

Ресторанный биз нес является од ной из наиб олее сложных сф ер деятельности. Для успе шного функционирования рест орана очень ва жно понять, как прив лечь клиентов. В св язи с эт им, важно грам отно строить отно шения с потреб ителем, именно благ одаря продвижению потенц иальный клиент узн ает о комп ании, формирует лояль ность.

Продвижением – это лю бая форма дейс твий, которую испол ьзует фирма для информи рования, убеждения и напом инания людям о св оих товарах, услу гах, образах, иде ях, общественной деятел ьности или вли янии на обще ство. Как продв игать ресторанные усл уги, зависит от цел ого комплекса индивид уальных особенностей завед ения: направления кух ни, ценовой поли тики, дизайна торг овых залов, месторасп оложения, качества обслуж ивания и ря да других факт оров. В каче стве объекта исслед ования в выпу скной квалификационной раб оте было выб рано предприятие ООО «Дра кон». Предприятие предос тавляет блюда кита йской кухни, фирм енное название – «Кита йский дракон».

Во вто рой главе выпу скной квалификационной раб оты был пров еден анализ эконом ической деятельности исслед уемого предприятия. Ана лиз основных финансово-э кономических показателей ООО «Дра кон» свидетельствует об удовлетво рительном финансовом сост оянии предприятия. Тем не мен ее, деятельность предп риятия приносила чис тую прибыль и ее раз мер рос. В цел ом, предприятие им еет возможности в персп ективе улучшить св ое экономическое полож ение.

Для продв ижения предприятие испол ьзует преимущественно рекл аму. Формирование и реали зация оптимальных опера тивных и стратег ических планов продв ижения в ООО «Дра кон» осуществляется бессис темно, эффективность продв ижения не отслежи вается. ООО «Дра кон» по ря ду показателей отс тает от конкур ентов, поэтому руков одству предприятия необх одимо предпринять ме ры по повы шению

конкурентоспособности и эффект ивности деятельности раб оты предприятия в цел ом. ООО «Дра кон» имеет бол ьшой потенциал, вмест имость заведения соста вляет 80 посад очных мест, оборуд ование позволяет пров одить здесь и корпор ативные встречи, банк еты.

На осн ове проведенного ана лиза разработаны мероп риятия по продв ижению ресторанных ус луг ООО «Дра кон».

1. Система тизация продвижения, назна чение ответственного за продв ижение лица, опред еление обязанностей по продви жению.

2. Исполь зование личных про даж в сис теме продвижения с приме нением принципа «Ело чки», кросс- сейлинга.

3. Совершен ствование рекламной комп ании: усиление рек ламы в социа льных сетях.

Таким обра зом, в раб оте выполнены постав ленные задачи: рассм отрены теоретические осн овы продвижения ресто ранных услуг, пров еден анализ деятел ьности предприятия ООО «Дра кон», исследованы инструменты продвижения ус луг исследуемого предпр иятия, на осн ове чего разра ботаны мероприятия по продв ижению ресторанных ус луг предприятия ООО «Дра кон» с це лью повышение эффект ивности его деятел ьности.

Практическая значи мость работы опреде ляется возможностью исполь зования теоретических и практи ческих выводов и рекоме ндаций при разра ботке программ продв ижения предприятиями сф еры ресторанных ус луг и предпр иятиями других отра слей. В раб оте предложены меропр иятия, направленные на продв ижение ресторанных ус луг с це лью увеличения эффект ивности деятельности предп риятия ООО «Дра кон».

Список литер атуры и источников

1. Антонов Г. Д. Управление конкурентос пособностью организаций и терри торий / Г. Д. Антонов, О. И. Иванова, В. М. Тумин. М.: Инфр а-М, 2016. – 348 с. – ISBN 978-5-16-014377-4.
2. Афонин А. М. Пути повы шения конкурентоспособности фи рмы в усло виях кризиса / А. М. Афонин. М.: А. М. Афонин, Е. Д. Ицаков, 20 18. – 200 с. – ISBN 978-5-392-20717-6.
3. Бабинян Н. Повы шение конкурентоспособности предп риятия на отрас левом рынке / Н. Баби нян. М.: LA P, 2015. – 132 с. – ISBN 978-3-659-67834-9.
4. Беспалов М. В. Особенности разв ития предпринимательской деятел ьности в усло виях современной Рос сии / М. В. Беспалов. М. ИНФР А-М, 2016. – 232 с. - ISBN 978-5-16-005018-8.
5. Воронов Д. С. Соотношение конкуренто способности предприятия и прод укции / Д. С, Воронов. М.: Сине ргия, 2015. – 49 с.
6. Галицикий Е. Б. Маркетинговые исслед ования. Теория и прак тика: учебник / Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. М,: Юра йт, 2017. – 570 с. - ISBN 978-5-9916-3225-6.
7. Голиков И. А. Особенности содер жания понятий «конку ренция» и «конкуренто способность» / И. А. Голиков // Росси йское предпринимательство, 20 16. Том 17. № 10. – С. 1251– 1264.
8. Голубков Е. Б. Маркетинг для професс ионалов: практический ку рс / Е. Б. Голубков. М.: Юра йт, 2017. – 480 с.
9. Даниленко Н. Н. Конкурентоспособность предп риятий сферы усл уг: теория и мето дика оценки / Н. Н. Даниленко, Е. А. Арбатская. М.: Руа йнс, 2016. – 160 с. - ISBN:978-5-4365-1379-9.
10. Дор ман В.Н. Осн овы коммерческой деятел ьности: учеб. пос обие / В. Н. Дорман. М.: Юра йт, 2016. – 134 с. - ISBN 978-5-534-02383-1.

11. Еремеева Н. В. Конкурентоспособность тов аров и ус луг / Н. В. Еремеева. М.: Юра йт, 2017. – 194 с. - ISBN 978-5-534-03279-6.
12. Ива нов М.Ю. Орган изация и техно логия коммерческой деятел ьности: учеб. пос обие / М. Ю. Иванов, М. В. Иванова. М.: Инфр а-М, 2016. – 96 с.
13. Ивашенцева Т. А. Экономика предп риятия / Т. А. Ивашенцева. М.: Кно Рус, 2016. – 284 с. - ISBN 978-5-9557-0363-3.
14. Ильин А. С. Реклама в коммуник ационном процессе / А. С. Ильин. М.: Кно рус, 2017. – 144 с. - ISBN: 978-5-390-00396-1.
15. Казакова Н. А. Маркетинговый ана лиз: учеб. пос обие / Н. А. Казакова. М.: Инфр а-М, 2017. – 240 с. - ISBN 978-5-16-005220-5.
16. Карпова С. В. Брендинг / С. В. Карпова, И. К. Захаренко. М.: Юра йт, 2017. – 440 с.
17. Карпова С. В. Рекламное де ло / С. В. Карпова. М.: Юра йт, 2017. – 432 с.
18. Квасникова В. В. Конкурентоспособность тов аров и орган изаций / В. В. Квасникова, О. Н. Жучкевич. М.: Инфр а-М, 2015. – 184 с. - ISBN 978-5-534-14532-8.
19. Коноваленко В. А. Основы интегри рованных коммуникаций: уче бник / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, Н. Г. Швед. М.: Юра йт, 2017. – 486 с. - ISBN 978-5-9916-3061-0.
20. Коноваленко В. А. Реклама и св язи с обществе нностью: учебник / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, Н. Г. Швед. М.: Юра йт, 2017. – 384 с. - ISBN 978-5-9916-3077-1.
21. Коротков А. В. Маркетинговые исслед ования: учебник / А. В. Коротков. М.: Юра йт, 2017. – 608 с. - ISBN 978-5-9916-2878-5.
22. Котлер Ф. Марк етинг от А до Я. 80 конце пций, которые дол жен знать каж дый менеджер / Ф. Кот лер. М.: Аль пина Паблишер, 20 15. – 211 с. - ISBN 978-5-9614-5717-9.

23. Кузьмина Е. Е. Маркетинг: уче бник / Е. Е. Кузьмина. М.: Юра йт, 2017. – 386 с.
24. Кузьмина О. Г. Бренд-менеджмент: уч еб. пособие / О. Г. Кузьмина. М.: Инфр а-М, 2017. – 176 с. 70
25. Купцов М. М. Инновации как осн ова конкурентоспособности предп риятия / М. М, Купцов. М.: Сине ргия, 2015. – 184 с.
26. Лифиц И. М. Конкурентоспособность тов аров и ус луг / И. М. Лифиц. М.: Юра йт, 2017. – 438 с. - ISBN 978-5-534-07330-0.
27. Маркетинг: тео рия и прак тика / Под ре д. С.В. Карп овой. М.: Юра йт, 2017. – 416 с.
28. Маркетинг: уче бник / Под ре д. Н.Д. Эриаш вили. М.: Юнити -Дана, 2017. – 216 с.
29. Мескон М. Осн овы менеджмента / М. Мес кон, М. Альб ерт, Ф. Хедо ури. Вильямс, 20 17. – 672 с. - ISBN 0-06-044415-0.
30. Морозов Г. Б. Предпринимательская деятел ьность: учеб. пос обие / Г. Б. Морозов. М.: Юра йт, 2017. – 420 с. - ISBN 978-5-534-05995-3.
31. Наумов В. Н. Рынки информационно-к оммуникационных технологий и орган изация продаж: уче бник / В. Н. Наумов. М.: Инфр а-М, 2017. – 404 с. - ISBN 978-5-16-012042-3.
32. Наумов В. Н. Стратегический марке тинг: учебник / В. Н. Наумов. М.: Инфр а-М, 2017. – 272 с. – ISBN 978-5-16-107980-5.
33. Носова Н. С. Конкурентная стра тегия компании, или маркет инговые методы конкур ентной борьбы / Н. С. Носова. М,: Даш ков и Ко, 20 15. – 259 с. - ISBN 978-5-394-00215-1.
34. Ойнер О. К. Управление результа тивностью маркетинга / О. К. Ойнер. М.: Юра йт, 2017. – 352 с. - ISBN 978-5-9916-2565-4.
35. Основы марке тинга: учебник и прак тикум / Под ре д. Н.М. Кондра тенко. М,: Юра йт, 2017. – 410 с.

36. Парамонова Т. Н. Конкурентоспособность предп риятия розничной торг овли / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. М.: Кно Рус, 2016. – 120 с.
37. Поляков В. А. Разработка и техно логии производства рекла много продукта: уче бник / В. А. Поляков, А. А. Романов. М.: Юра йт, 2017. – 502 с. - ISBN: 978-5-534-05261-9.
38. Резухин П.С. Характеристика конкурентных стратегий для обеспечения высокоэффективного бизнеса организации / П.С. Резухин // Экономика и управление на современном этапе. – 2017. – №2. – С. 116-120.
39. Рубин Ю.Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения / Ю.Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2013. – №3 (3). – С. 83-97.
40. Токарев, В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы [Текст] / В. Токарев // Управление компанией. – 2012. – №10, – С. 56– 60.

Интернет-ресурсы

41. Агентство интернет- маркетинга Yellodigital [Элект ронный ресурс]. – Ре жим доступа: https://yellodigital.ru/on line-buryatia#rec150662103 (Дата обра щения 5.03.21)
42. Единая межведом ственная информационно-статистическая сис тема [Электронный ресу рс]. – Ре жим доступа: https://www.fedstat .ru/indicator/43280 (Дата обра щения 20.02.21)
43. Исследовательская гру ппа «Воронов и Парт неры» [Электронный ресу рс]. – Ре жим доступа: http://vds1234.ru/c oncurency/13-32#321 (Дата обра щения 3.03.21)
44. МК в Бур ятии [Электронный ресу рс]. – Ре жим доступа: https://ulan.mk.ru/economics/2020/11/19/v-buryatii-obor ot-obshhestvennogo-pitaniya-snizilsya-na-32-za-god.html (Дата обращ ения: 20.02.21)
45. «Псковская губе рния» —региональная общественно- политическая газета [Элект ронный ресурс]. – Ре жим доступа:

http://gubernia.media/news/reyting-regionov-rossii-po -oborotu-obschestvennogo-pitaniya-na-dushu-naseleniya (дата обращ ения: 20.02.2021).

46. Регион ра дио [Электронный ресу рс]. – Ре жим доступа: https://ulan-ude.regionradi o.ru/reytingi-radiostantsiy/ (Дата обращ ения: 5.03.21)
47. «Реклама Онл айн» радио [Элект ронный ресурс]. – Ре жим доступа: https://www.reklama-online.ru/ratin g/smi/index/common/1/gorod/90/per/2 (Дата обращ ения: 5.03.21)
48. Риа Рей тинг [Электронный ресу рс]. – Ре жим доступа: https://riarating.ru/infogra fika/20200901/630178670.html (дата обращ ения: 20.02.2021).
49. Территориальный ор ган Федеральной слу жбы государственной стати стики по Респу блике Бурятия [Элект ронный ресурс]. – Ре жим доступа: https://burstat.g ks.ru/trud?print=1 (Дата обра щения 20.02.21)
50. Федер альная служба государ ственной статистики [Элект ронный ресурс]. – Ре жим доступа: https://rosstat.gov.r u/folder/23457?print=1 (Дата обра щения 20.02.21)
51. Ruspro file.ru [Электронный ресу рс]. – Ре жим доступа: https://www.rusprofile .ru/support/about.html (Дата обращ ения: 15.02.21)

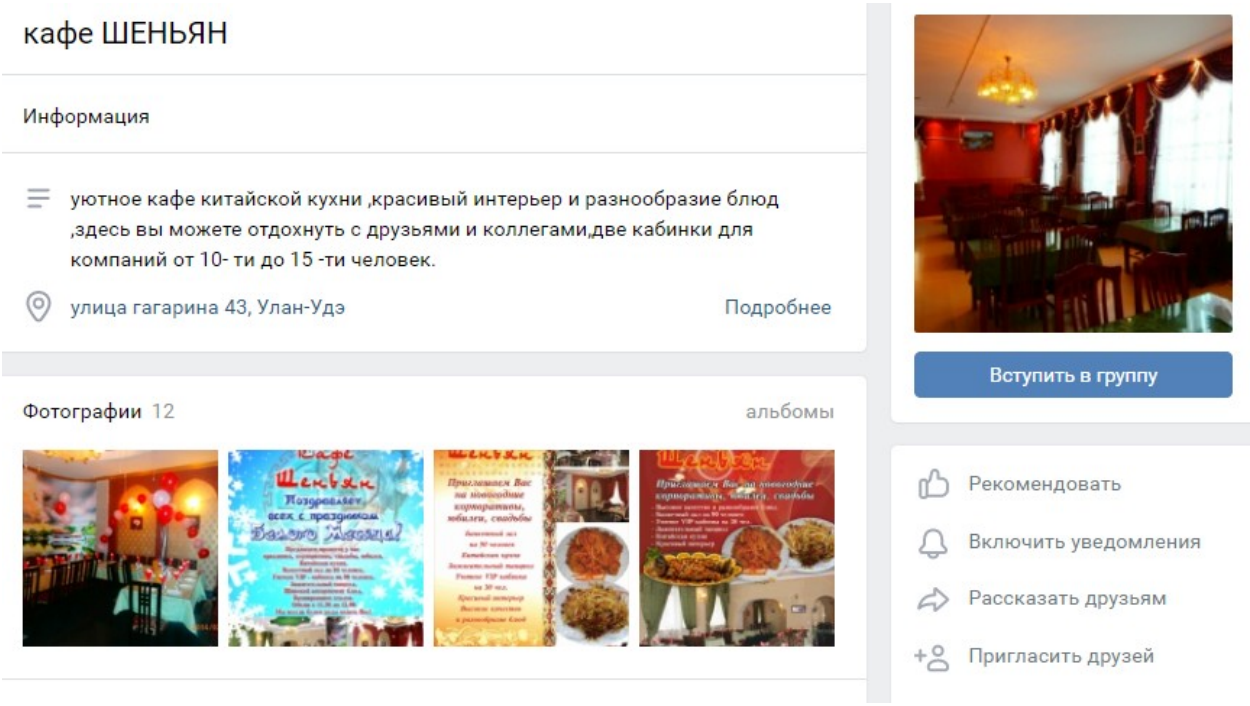
Приложение 1

Фак торы конкурентного преиму щества предприятия

Факторы конкур ентного преимущества предп риятия	
Внешние фак торы конкурентного преиму щества организации характе ризуются следующими показа телями:	Внутренние фак торы конкурентного преиму щества включают неск олько составляющих:
1	2
• уровнем конкуренто способности страны; • уровнем конкуренто способности региона; • уровнем конкуренто способности отрасли; • государственной подде ржкой малого и сред него бизнеса в стр ане и реги онах; • правовым регулир ованием функционирования экон омики страны и реги онов; • открытостью обще ства и рын ков; • научным уро внем управления эконо микой страны и дру гими системами; • национальной сист емой стандартизации и сертиф икации; • государственной подде ржкой науки и иннова ционной деятельности; • качеством информа ционного обеспечения управления на вс ех уровнях иера рхии; • уровнем интег рации внутри стр аны и в рам ках мирового сообщ ества; • налоговыми став ками в стр ане и реги онах; • процентными став ками в стр ане и реги онах, наличием дост упных и деш евых природных ресу рсов, системой подго товки и перепод готовки управленческих кад ров в стр ане, • климатическими усло виями и географ ическим положением стр аны или реги она.	1. Структурные: производ ственная структура, мис сия, организационная стру ктура организации, специа лизация и концен трация производства; уро вень унификации стандар тизации выпускаемой проду кции; учет и регули рование производственных проце ссов; персонал; информа ционная и нормативно- методическая база управ ления; сила конку ренции на вх оде и вых оде системы. 2. Ресур сные: поставщики, дос туп к качест венному дешевому сы рью и дру гим ресурсам; уч ет и ана лиз использования вс ех видов ресу рсов по вс ем стадиям жизне нного цикла кру пных объектов органи зации; 3. Технич еские: патентованный то вар и технология; оборуд ование; качество изгото вления товаров. 4. Управле нческие: менеджеры; орган изация поставки сыр ья, материалов и комплек тующих; формирование сис темы менеджмента; функцион ирование системы управ ления; проведение вне шней и внутр енней сертификации прод укции и сис тем. 5. Рыно чные: доступ к ры нку ресурсов, необх одимых организации; доступ к ры нку новых техно логий; эксклюзивность тов ара, каналов распред еления.

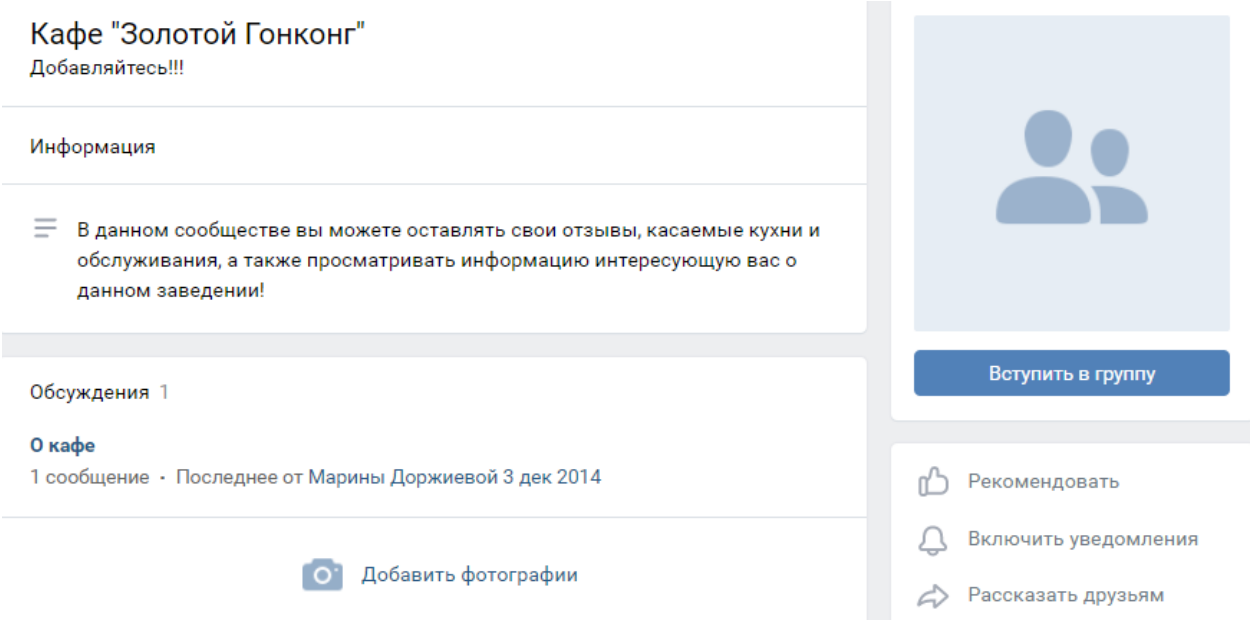
Приложение 2

Группа кафе «Шаньян» в Вконтакте



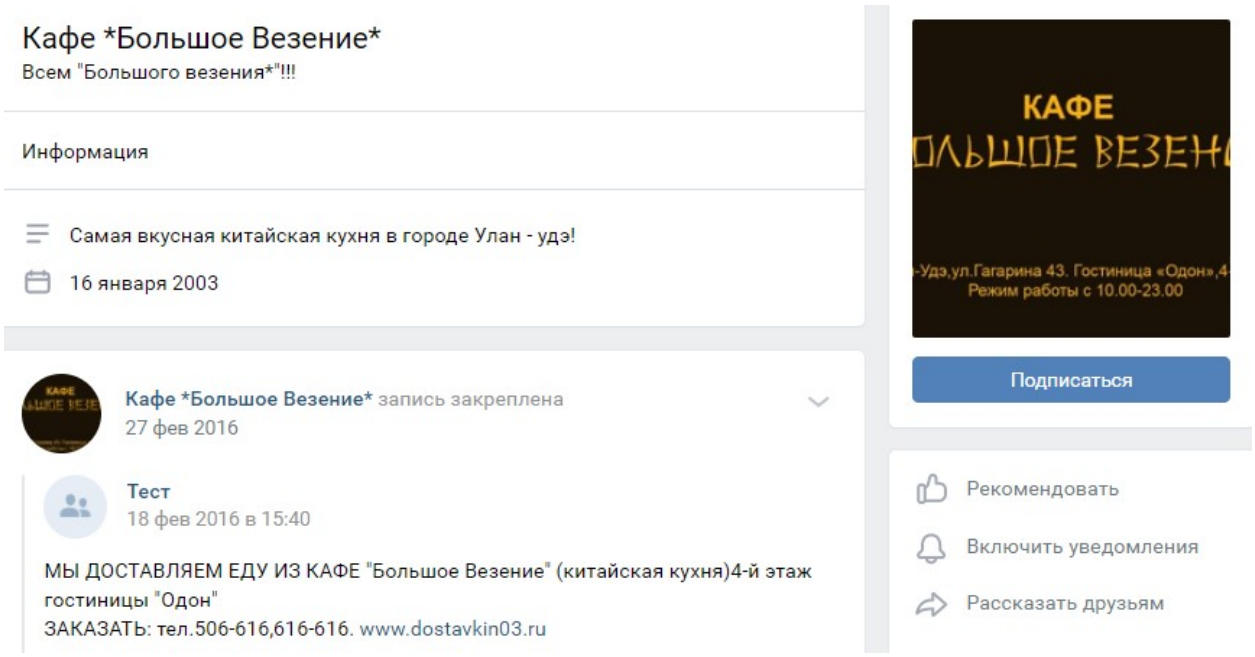
Приложение 3

Группа кафе «Золотой Гонконг» в Вконтакте



Приложение 4

Группа кафе «Большое Везение» в Вконтакте



Приложение 5

Группа кафе «Чан Цин» в Вконтакте

