

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный экономический университет»
(УрГЭУ)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРИАТ)**

**Тема: Разработка проекта по повышению конкурентоспособности
компании**

Институт экономики

Студент

Мелкозеров Сергей Романович

Направление

Группа

38.03.01 Экономика

КЭ-15

Профиль

Руководитель

Экономика и управление проектами

Савченко Яна Валерьевна, к.э.н.,
доцент

Кафедра корпоративной экономики и
управления бизнесом

Нормоконтролер Савченко Яна
Валерьевна, к.э.н., доцент

Дата защиты _____

Оценка: _____

Екатеринбург

2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	5
1.1 Сущность и параметры конкурентоспособности предприятия	5
1.2 Факторы конкурентоспособности	9
1.3 Методы оценки конкурентоспособности	18
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Уральская кофейная компания»	24
2.1 Характеристика объекта исследования	24
2.2 Анализ внешней среды предприятия	30
2.3 Анализ внутренней среды компании	31
3 Разработка проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Уральская кофейная компания»	45
3.1 Концепция проекта по внедрению системы ХАССП	45
3.2 Оценка эффективности проекта по внедрению системы ХАССП в ООО «Уральская кофейная компания»	59
Заключение	62
Список использованных источников	64

ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянно меняющихся рыночных условий, расширения рыночных отношений и усиления конкурентной борьбы решение вопросов объективного определения положения предприятия на рынке, определения его конкурентных преимуществ и выявления слабых сторон коммерческой деятельности позволяет обеспечить высокую степень подготовки и принятия управленческих решений, направленных на повышение устойчивости организации в рыночной среде.

Как известно, в условиях рыночных отношений критерием устойчивости и выживаемости организации служит ее конкурентоспособность, анализ, оценка и прогнозирование которой становится объективной необходимостью, так как в современной конкурентной борьбе при всей ее масштабности, динамизме и остроте выигрывает тот, кто анализирует и борется за свои конкурентные позиции.

Формирование высокого уровня конкурентоспособности предприятия зависит не только от его потенциальных возможностей, условий реализации стратегических направлений развития и разрешения проблем оптимального использования ресурсного обеспечения, но и от использования эффективных концепций управления самой конкурентоспособностью.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических аспектов конкурентоспособности предприятия, анализ и оценка конкурентоспособности предприятия и предложение проекта по повышению его конкурентоспособности.

Задачами данной работы являются:

- раскрыть сущность конкурентоспособности предприятия и методы ее повышения;
- провести анализ и дать оценку конкурентной среды предпринимателя, оценить его конкурентоспособность;

– предложить рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия и экономически их обосновать.

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

Объект исследования – организационно-экономические аспекты деятельности ООО «Уральская кофейная компания».

Методологической основой при написании работы послужил диалектический метод, методы маркетинговых исследований, инструменты экономического анализа (группировки, графики, сравнения и пр.).

Структура работы содержит введение, три главы, заключение. Список литературы включает 43 источника.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия, факторы, на нее влияющие и методы оценки.

Вторая глава содержит характеристику деятельности кофейни «Сова», анализ показателей товарооборота кофейни за 2018 и 1 квартал 2019 г, анализ конкурентоспособности кофейни на рынке услуг общественного питания г. Екатеринбурга. Проведен анализ внешней и внутренней среды компании.

Третья глава содержит предложения по внедрению проекта ХАССП в деятельность кофейни для повышения конкурентоспособности, рассмотрены этапы и общие затраты на реализацию проекта. Также проведен расчет обоснования экономической целесообразности внедрения предлагаемого проекта.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 СУЩНОСТЬ И ПАРАМЕТРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Важнейшим фактором в рыночной экономике является дух соперничества, который в значительной степени определяет формы хозяйственной деятельности людей и наиболее ярко проявляется в такой экономической категории, как конкуренция. Конкуренции возникает в том случае, если на одном и том же рынке продается много близких по своим потребительским свойствам товаров.

Производство и потребление связаны между собой торговлей, которая не только осуществляет обмен товаров на деньги, но и оказывает необходимые услуги потребителям, формирует потребление и спрос.

Торговля выступает как торговый посредник между производством и потребителем. От того, насколько четко организовано продвижение товара и успешно выполняет в сфере товарного обращения свою миссию торговля по доведению производственного продукта до потребителя, зависят, в конечном счете, полнота и качество удовлетворения потребностей населения, качество его жизни, тем самым способствует развитию конкурентоспособности в сфере товарного обращения.[20].

С ростом доходов населения, повышением требований населения к товарам и услугам происходит увеличение разнообразия розничных торговых предприятий, что влечет за собой развитие конкуренции на потребительском рынке.

При изучении понятия «конкуренция» обнаружилось, что единое толкование данного термина отсутствует. В переводе с латинского *concurrentia* означает «столкновение», «состязание». Именно такая поведенческая трактовка

этой категории изначально установилась в экономической литературе. Адам Смит, в частности, связывал конкуренцию с честным, без сговора соперничеством, ведущимся между продавцами за наиболее выгодные условия продажи товаров. При этом основным методом конкурентной борьбы ему виделись изменения цен.

Определенный вклад в развитие теории конкуренции Адама Смита внесли Д. Рикардо, И. Кравис, Дж. Ванек, М. Познер, К. Эррой, Т. Левитт, У. Бролль, С. Хаймер, С.Киндлебергер, и другие.

Под конкуренцией понимается соперничество между субъектами рынка, занимающимися одним и тем же видом деятельности и заинтересованными в достижении одних и тех же целей. Конкуренция есть неотъемлемая часть рыночных отношений, способствующая обогащению товарного предложения, его приспособлению к меняющимся потребностям потребителей и постоянному внедрению на рынок новых, более совершенных товаров [16].

Конкуренция ведет к лучшему использованию способностей и знаний. Большая часть достигнутых человеческих благ получена именно путем состязания, конкуренции. Конкуренция требует рационального поведения как условия пребывания на рынке.

Конкуренция стимулирует рациональность. Конкуренция усиливает эффективность, меняет привычки, призывает к большей внимательности, что совершенно бесполезно в бесконкурентных условиях.

Конкуренция - это самый эффективный и дешевый метод экономического контроля, ибо стоит, обществу минимальных затрат. Такого рода контроль постоянно заставляет производителя сокращать издержки производства и цен, увеличивать объем сбыта, бороться за заказы и потребителя, улучшать качество продукции.

Рассмотрим основные функции конкуренции:

Функция регулирования. Для того чтобы устоять в борьбе, предприниматель должен предлагать изделия, которые предпочитает потребитель (суверенитет потребителя).

Отсюда и факторы производства под влиянием цены направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

Функция мотивации. Для предпринимателя конкуренция означает шанс и риск одновременно:

- предприятия, которые предлагают лучшую по качеству продукцию или производят ее с меньшими производственными затратами, получают вознаграждение в виде прибыли (позитивные санкции). Это стимулирует технический прогресс;

- предприятия, которые не реагируют на пожелания клиентов или нарушения правил конкуренции своими соперниками на рынке, получают наказание в виде убытков или вытесняются с рынка (негативные санкции).

Функция распределения. Конкуренция не только включает стимулы к более высокой продуктивности, но и позволяет распределять доход среди предприятий и домашних хозяйств в соответствии с их эффективным вкладом.

Это отвечает господствующему в конкурентной борьбе принципу вознаграждения по результатам.

Функция контроля. Конкуренция ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия. Например, монополист может назначать цену.

В то же время конкуренция предоставляет покупателю возможность выбора среди нескольких продавцов. Чем совершеннее конкуренция, тем справедливее цена [16].

Политика в области конкуренции призвана заботиться о том, чтобы конкуренция могла выполнять свои функции.

В каждой рыночной экономике существует опасность того, что участники конкурентной борьбы попытаются уклониться от обязательных норм и риска, связанных со свободной конкуренцией, прибегая, например, к сговору о ценах или имитации товарных знаков.

Недобросовестная конкуренция негативно воздействует на экономику

С конкуренцией неразрывно связана конкурентоспособность товара, фирмы - производителя, отрасли, национальной экономики.

Универсального, общепринятого определения конкурентоспособности не существует. В таблице 1 отражены некоторые из них.

Таблица 1 - Определения конкурентоспособности фирмы [6,23,25]

Автор	Определение
Андреева О. Д.	«Конкурентоспособность - это характеристика товара — конкурента по степени соответствия конкурентной общественной потребности и по затратам на ее удовлетворение»
Донцова Л.В.	«Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности»
Горбашко ЕА.	«Конкурентоспособность означает способность (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию»
Грошев В.П.	«Конкурентоспособность - комплекс потребительских свойств товара, определяющий его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребностей покупателей и затратам на его приобретение и эксплуатацию»
Забелин П.В Моисеева Н.К.	«Конкурентоспособность - это способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение над среднестатистической прибылью в соответствующей сфере бизнеса»
Кныш М.И.	«Конкурентоспособность как степень притягательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя. Конкурентоспособность связана не с отличительными характеристиками товара как таковыми, а с его привлекательностью для клиентов делающих покупку»

Продолжение таблицы 1

Николаева М.А.	«Конкурентоспособность - способность основополагающих характеристик товаров в определенной степени удовлетворять аналогичные или одинаковый запросы потребителей»
Ожегов С.И.	«Конкурентоспособность - способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам».
Романов А.Н.	«Конкурентоспособность - комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик предприятия, определяющих его успех на рынке, то есть преимущество именно этого предприятия над другими»
Рове М.	«Конкурентоспособность - это способность страны или фирмы продавать свои товары»
Фатхутдинов Р.А.	«Конкурентоспособность - это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» ,
Фасхиева Х.А.	«Конкурентоспособность товара - это оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент без ущерба производителю по качественным и ценовым характеристикам аналогов в конкретном сегменте рынка»
Фуре Н.И.	«Конкурентоспособность - это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практического прибыльного осуществления в условиях конкурентного рынка»

1.2 ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров и услуг предприятия на рынке;

- вид реализуемого товара и сопутствующих его услуг;
- ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
- лёгкость доступа на рынок;
- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли.

Главным элементом конкуренции на любом рынке является продукция, с помощью которой потребитель удовлетворяет имеющиеся у него потребности, а производитель получает требуемую ему прибыль. Термин «конкурентоспособность продукции» не имеет сегодня однозначного определения. Большинство авторов согласны с тем, что это совокупность качественных и экономических характеристик изделия. Однако исследование рынка показывает, что на конкурентоспособность изделия влияют не только его реальное качество, которое при обилии товаров становится все менее доступным для понимания покупателей, и стоимостные показатели, но и такая характеристика, как имидж этого товара, который нельзя отнести ни к качественным, ни к стоимостным характеристикам, а также престижность владения данной продукцией.

Конкурентоспособность продукции выражается с помощью относительного показателя, определяющегося в сравнении с товарами – конкурентами (лучшим аналогом), как по совокупности качественных и стоимостных характеристик, так и по показателю бренда, который способствует созданию превосходства данного товара над товаром – конкурентом на определенном сегменте рынка в заданное время.

Превосходство товара над товарами конкурентов выражается через уровень продаж данного товара на исследуемом рынке. Конкурентоспособность продукции – это также ее способность

конкурировать с другими изделиями и завоевывать максимальное количество потребителей, на которых она ориентирована.

Под конкурентоспособностью торгового предприятия малого бизнеса понимается его способность сформировать и использовать в долгосрочной перспективе совокупный потенциал, обеспечивающий предприятию устойчивое рыночное положение.

Как показывает мировая практика рыночных отношений, взаимосвязанное решение этих проблем и использование данных принципов гарантирует повышение конкурентоспособности предприятия.

Для того чтобы успешно функционировать на рынке товаров и услуг, руководству фирм, предприятий, магазинов необходимо хорошо разбираться в том, какая ситуация складывается в его сегменте и на рынке в целом, уметь прогнозировать возможные изменения, которые могут существенно повлиять на его финансовые показатели, уметь приспосабливаться к этим изменениям, быстро реагировать на действия конкурентов. Руководство предприятия розничной торговли должно четко знать типы рынков и типы конкуренции, существующей на них [24].

Рассмотрим подробнее основные типы рынка.

Полиполия (совершенная конкуренция). Большое число продавцов и покупателей одного и того же товара. Изменения в цене какого-либо продавца вызывают соответствующую реакцию только среди покупателей, но не среди других продавцов.

Хотя цена и формируется в процессе конкуренции среди всех участников рынка, но в то же время отдельно взятый продавец не оказывает никакого прямого влияния на цену. Если продавец запрашивает более высокую цену, все покупатели сразу же переходят к его конкурентам.

Условия совершенной конкуренции определяются следующими предпосылками:

- большое количество продавцов и покупателей, ни один из которых не имеет заметного влияния на рыночную цену и количество товара;

- каждый продавец производит однородный продукт, который ни в каком отношении не отличим от продукта других продавцов;
- барьеры для входа на рынок в долгосрочном аспекте либо минимальны, либо вообще отсутствуют;
- никаких искусственных ограничений спроса, предложения или цены существует и ресурсы - переменные факторы производства - мобильны;
- каждый продавец и покупатель владеет полной и правильной информацией о цене, количествах продукта, затратах и спросе на рынке.

Схема совершенной конкуренции имеет в основном теоретическое значение. Однако она является ключом к пониманию более реальных рыночных структур.

Монополия. Один продавец противостоит многим покупателям, причем этот продавец является единственным производителем продукта, не имеющего, к тому же, близких товаров-заменителей. Такая модель имеет следующие характерные черты:

- продавец является единственным производителем данного товара;
- реализуемый продукт уникален в том смысле, что нет его заменителей;
- монополист обладает рыночной властью, контролирует цены, поставки на рынок (монополист является законодателем цены, то есть монополист назначает цену и покупатель при заданной монопольной цене может решать, какое количество товара он может закупить).
- на пути входа в рынок монополистом устанавливаются непреодолимые барьеры для конкурентов - как естественного, так и искусственного происхождения.

Монополистическая конкуренция. Относительно большое число производителей предлагает похожую, но не идентичную продукцию, то есть на рынке присутствуют гетерогенные товары. В условиях совершенной конкуренции фирмы производят стандартизованную (однородную) продукцию, в условиях монополистической конкуренции производится

дифференцированная продукция. Дифференциация затрагивает, прежде всего, качество продукта или услуг, благодаря чему у потребителя складываются ценовые предпочтения.

Таким образом, фирмы на рынке монополистической конкуренции вступают в соперничество не только (и даже не столько) через цены, но и путем всемирной дифференциации продукции и услуг

Олигополия. Немногочисленность участников конкуренции, когда относительно малое (в пределах десятка) число фирм господствует на рынке товаров или услуг.

Доказано, что конкуренция на олигополистическом рынке тем интенсивней, чем ниже уровень концентрации производства (большее число фирм), и наоборот.

Наличие конкуренции на рынке товаров и услуг, на котором действует предприятие, требует от него обеспечения определенной конкурентоспособности товаров и услуг или, в противном случае, грозит вытеснением его с данных рынков.

В настоящее время достаточно глубоко разработана теория рынков продавцов (изготовителей), чего не скажешь о теории рынков покупателей. Еще в меньшей мере исследовано взаимодействие рынков продавцов и покупателей [18].

Существующие типы рынков покупателей:

- полипсония, где много покупателей;
- олигопсония, где несколько покупателей;
- монопсония, где один покупатель.

На практике стратегии поведения продавцов и покупателей, при прочих равных условиях, определяются конкретным типом рынка.

Чтобы изучить взаимодействие рынка продавцов и рынка покупателей, из совокупности факторов исключаем факторы, определяющие прочие условия. К этим условиям относим:

- место продавца на рынке: лидер, середняк, отстающий;
- сущность миссии и стратегии организации: силовая (виолетовая), нишевая (пациентовая), приспособленческая (коммутантная), пионерская (эксплерентная);
- стадия, в которой находится отрасль: подъем, зрелость, спад, реструктуризация) [18].

Тип рынка, на котором функционирует предприятие, существенно влияет на его действия: в условиях монополистической конкуренции особенно важно использование приемов и инструментов маркетинга, в то время как олигополия предполагает концентрацию внимания на действиях конкурентов. Не менее важно знание о том, какие типы, виды конкуренции свойственны рынку розничных услуг.

Внутренние факторы конкурентного преимущества торговой организации и, что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества [30]:

- 1) Структурные (миссия организации, организационная структура организации, персонал, прогрессивные технологии, сила конкуренции на выходе и входе системы, качество товаров;
- 2) Ресурсные (поставщики, оптимизация эффективности использования ресурсов);
- 3) Управленческие (менеджеры; организация поставки сырья, материалов по принципу «точно в срок», проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем);
- 4) Рыночные (доступ к рынку ресурсов, лидирующее положение на рынке товаров, эксклюзивность товара организации, эксклюзивность каналов распределения, эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания);
- 5) Эффективность функционирования организации (показатели доходности, финансовая устойчивость функционирования организации).

Важной особенностью любого конкурентного преимущества является его ограниченность во времени. Поэтому конкурентная ситуация требует постоянного внимания и тщательного анализа для приобретения новых конкурентных преимуществ [18].

Предприятия обязаны хорошо знать своих конкретных конкурентов, их возможности, достоинства и недостатки. Также они должны знать общее состояние конкуренции на выбранном рынке, то есть тип рынка в зависимости от характера конкуренции, систему координат «своего» поля конкуренции, движущие силы конкуренции на своем отраслевом рынке. На рисунке 1 изображены пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли и позиции фирмы в конкурентной борьбе в этой отрасли, а именно:

- 1) Появление новых конкурентов.
- 2) Угроза замены данного продукта новыми продуктами.
- 3) Сила позиции поставщиков.
- 4) Сила позиции покупателей.
- 5) Конкуренция среди производителей в самой отрасли.

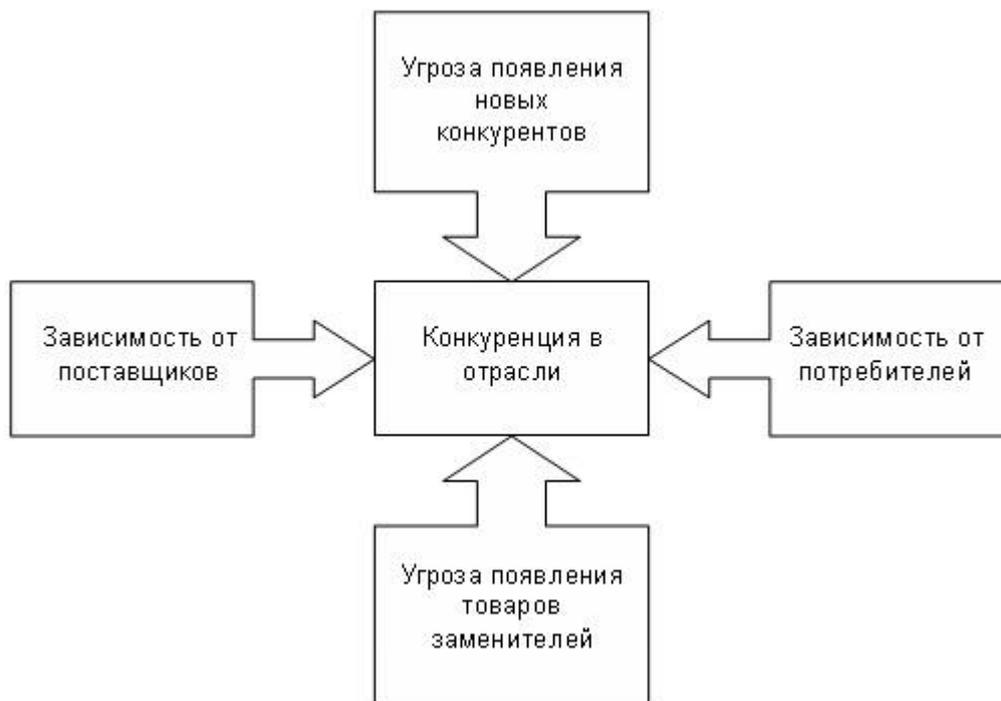


Рисунок 1 - Модель пяти сил конкуренции М.Портера [25]

Кратко рассмотрим эти конкурентные силы.

При оценке угрозы появления новых конкурентов необходимо руководствоваться понятием "барьер входа в отрасль", высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше). Высота барьера определяется следующими факторами:

1) Экономикой масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители.

2) Привычностью марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо свою марку сделать популярной среди новых потребителей. Зачастую это очень сложная задача.

3) Фиксированными затратами, связанными с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна).

4) Затратами на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.

5) Доступом к системе товародвижения. Традиционные предприятия данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети.

6) Доступом к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения.

7) Возможными ответными действиями предприятий отрасли, направленными на защиту своих интересов. Например, отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных структурах власти своих интересов.

Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе совершенно новых принципов. При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта-заменителя

Сила позиции поставщиков, которая определяется следующими факторами.

1) Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.

2) Наличием возможности смены поставщиков.

3) Величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.

4) Величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. (большие объемы закупки делают поставщиков зависимыми).

Сила позиции покупателей определяется следующими факторами:

1) Возможностью переключиться на использование других продуктов.

2) Затратами, связанными с этим переключением.

3) Объемом закупаемых продуктов.

Очень высокий барьер выхода – это сильный экономический и эмоциональный фактор, ухудшающий привлекательность отрасли в период зрелости и упадка рынка [25].

«Суммарное действие этих пяти факторов определяет способность компаний в отрасли добиваться определенной доходности инвестиций в обмен на стоимость капитала. Выраженность действия «пяти сил» варьируется от отрасли к отрасли и может измениться в результате происходящих в отрасли перемен», - пишет М.Портер [25].

1.3 МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В современной научной литературе значительное внимание уделяется теоретическим и практическим аспектам конкурентоспособности предприятия и ее влиянию на финансовый результат хозяйствующего субъекта.. Проблематика конкурентоспособности предприятий нашла также свое отражение в отдельных кандидатских и докторских диссертациях. Весомый вклад в изучение вопросов конкурентоспособности и управление ею сделали такие зарубежные и отечественные ученые-экономисты: Р. Акофф, И. Ансофф, Н. Брагин, С. Глазьев, Б. Карлофф, Э. Кемпбел, Ф. Кросби, М. Мескон, Питере, М. Портер, Ф. Хайек, Ф. Хедоури, Г. Азоев, Герчикова, Е. Гребнев, Клейнер, И. Липсиц, М. Лемешев, В. Сенчагов, В. Сиськов, Р. Фатхутдинов, В Щербаков и др.

Автор одного из известных учебников по экономике американский экономист П. Самуэльсон подчеркивал: «Производители могут выстоять в конкуренции цен и повысить до максимума свои прибыли, только снижая до минимума издержки, что в свою очередь, достигается внедрением наиболее эффективных методов производства» [25].

В своей книге авторы В.Е. Хруцкий и И.В. Корнеева приводят не хитрую формулу конкурентоспособности [3].

Конкурентоспособность = Качество + Цена + Обслуживание.

То есть в современных условиях степень улучшения выпускаемых изделий происходит не под давлением внешней среды, в виде требований маркетинга или новых инженерных разработок, а постоянно прогнозируя, прежде всего будущие потребности и варианты действий конкурентов по их удовлетворению. А в условиях Российской Федерации просто необходимо данные методы дополнять сбором косвенной информации о конкурентах, путем например отслеживания частоты появления рекламных сообщений в специализированных изданиях и сопоставления этих показателей с расценками на эту рекламу. Так же не маловажным фактом является

правильная ниша рынка, то есть изначально попытаться понять практическое применение своим знаниям, опыту и квалификации на рынке. Многие успешные компании делали тот же самый продукт, что и их конкуренты, но продвигали его по совершенно иным условиям, что создавало лишнюю привлекательность для товара, повышало его конкурентоспособность и обеспечивало прирост прибыли.

То есть, повышение эффективности деятельности предприятия, в первую очередь, обеспечивается конкурентоспособностью производимого товара. По сути, правильный поиск пути для изготовления конкурентоспособной продукции можно разделить на три этапа:

- 1) Определение правильного сегмента рынка с четким определением рыночной ниши.
- 2) Определение того какой должна быть продукция
- 3) Анализ эффективности сбытовой деятельности, в сопоставлении с деятельностью предприятий конкурентов.

Разработкой и исследованием различных систем управления в современных условиях требует применения надежных подходов и методов решения данных.

В практике маркетинга применяются различные методы оценки и повышения конкурентоспособности предприятий торговли и выявление новых конкурентных преимуществ. Наиболее популярными являются:

- 1) Анализ экономической конкурентоспособности. Для оценки конкурентоспособности организации сначала необходимо провести анализ ее состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиции системного подхода. Тогда анализ можно называть системным. Цель системного анализа фирмы - установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности предприятия, эффективности и устойчивости его функционирования [3].

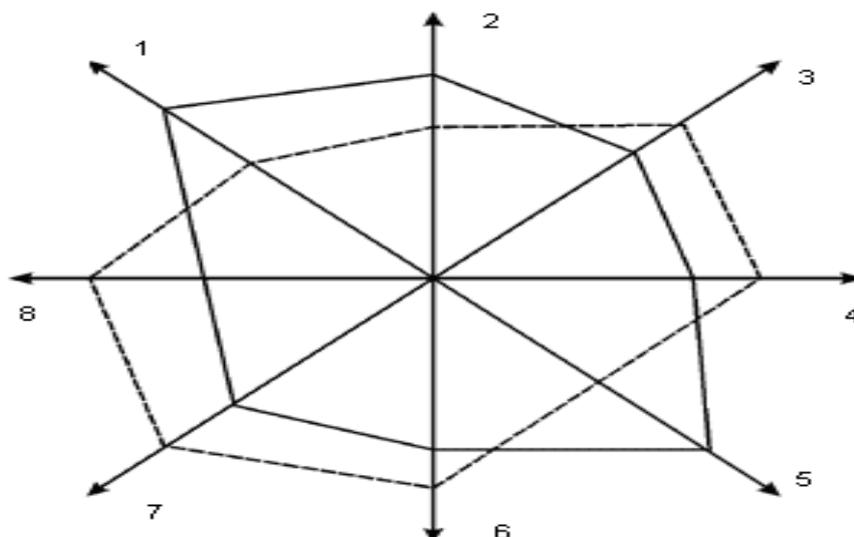
Укрупнено этапы оценки конкурентоспособности объекта выглядят следующим образом:

- изучение проблемы.
- изучение нормативно-методических документов по оценке и другим смежным вопросам.
- изучение внешней среды и внутренней структуры объекта анализа.
- изучение конъюнктуры, параметров рынка.
- сбор исходной информации для оценки конкурентоспособности объекта.
- разработка технологии оценки.
- оценка конкурентоспособности объекта.
- выявление сильных и слабых сторон (swot-анализ).
- разработка предложений по формированию программы повышения конкурентоспособности предприятия.

2) Метод оценки конкурентоспособности по «многоугольнику конкурентоспособности». Перед лицом рынка фирма должна выявить свои сильные и слабые стороны и обеспечить себе уровень компетенции одновременно по нескольким направлениям. Все эти направления графически можно представить в виде векторов многоугольника, которые описывают:

- a. Концепцию товара или услуги.
- b. Качество продукции, которое выражается в соответствии продукта компании высокому уровню товаров конкурентов.
- c. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы не только предвидеть запросы будущих покупателей, но и также убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворять эти потребности.
- d. Финансы – как собственные, так и легко мобилизуемые финансовые ресурсы.
- e. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.
- f. Уровень рекламной деятельности.
- g. Рынок сбыта продукции (фирменные магазины, салоны, шоу-румы и т.д.).

h. Послепродажное обслуживание, позволяющее закрепить за собой постоянную клиентуру.



1-8 - параметры оценки, — Фирма А, ---- Фирма Б

Рисунок 2- Многоугольник конкурентоспособности [24]

Достоинствами данной модели являются простота сравнения, наглядность и удобность. Недостатком модели является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

3) Метод балльной оценки. Для проведения оценки конкурентоспособности предприятия методом балльной оценки используется 5-балльная или 10-ти балльная шкала. С помощью неё оцениваются предприятия - конкуренты по следующим факторам:

- имидж фирмы;
- качество товаров, уровень их соответствия международным стандартам;
- наличие передовых технологий;
- коммерческие условия;
- продвижение товаров на рынок;
- рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок;
- стабильность финансово-экономического положения;

- уровень стимулирования работников;
- рекламная деятельность.

Оценки приведенных выше факторов позволяют перейти к сравнительному анализу отдельных направлений бизнеса и продуктовых портфелей фирм-конкурентов по методу БКГ или «Дженерал Электрик» [34].

4) Метод построения профиля требований (основан на результатах метода балльной оценки). Сущность данного метода заключается в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется составление профилей. Основным преимуществом метода является наглядность.

5) Метод балльной оценки с учетом степени весомости факторов. В основе данного метода лежит оценка основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия. Оценка включает следующие этапы:

- a. Выбор критериев для оценки конкурентоспособности организации.
- b. Расчет коэффициентов весомости выбранных критериев.
- c. Определение количественных значений единичных показателей конкурентоспособности предприятия для каждой группы критериев и перевод показателей в относительные величины.
- d. Расчет коэффициента весомости выбранных единичных показателей.
- e. Расчет количественных значений критериев в конкурентоспособности предприятия.
- f. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления, экономичность производственных затрат, рациональность использования производственных фондов, совершенство технологии изготовления товаров. Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами. В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об

эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования. В четвертую – показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена, доля на рынке. В пятую группу входят показатели, характеризующие деловую активность предприятия: быстрота реакции на заказы, инвестиционная привлекательность и т.д. [23]. Определение этих коэффициентов проводится методом экспертных оценок.

б) Экспертный метод. Выделяют следующие стадии экспертного опроса:

- a. формулировка цели экспертного опроса.
- b. подбор основного состава рабочей группы.
- c. разработка и утверждение технического задания.
- d. разработка подробного сценария проведения сбора и анализа экспертных мнений.
- e. подбор экспертов и формирование комиссии.
- f. проведение сбора экспертной информации.
- g. анализ экспертной информации и интерпретация полученных результатов, подготовка заключения.
- h. принятие решения – выбор альтернативы.

Наиболее распространенные методы получения экспертных оценок следующие:

- Метод «Дельфи»
- Метод «Дерева целей»
- Метод «Комиссий круглого стола»
- Матричный метод.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод: анализ методических и теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятия подтверждает необходимость ее комплексной оценки для выявления возможных резервов улучшения основных показателей его хозяйственной деятельности.

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «УРАЛЬСКАЯ КОФЕЙНАЯ КОМПАНИЯ»

2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

Кофейня «Сова» - предприятие, основным видом деятельности которого является предоставление услуг общественного питания населению.

Информация о компании:

Юридическое название: ООО «Уральская кофейная компания». Дата регистрации: 1 июня 2014 г. Кофейня состоит из единственного подразделения и расположена по адресу: город Екатеринбург, ул. Грибоедова, 22, общей площадью 68 м².

Режим работы кофейни: ежедневно с 9:00 до 21:00, без перерывов и выходных дней.

Кофейня начала свою работу 11 января 2015 года. За прошедшие годы наблюдается положительная динамика. В связи с тем, что кофейня расположена на улице Грибоедова, достаточно неплохой поток случайных гостей, просто проходящих мимо или идущих в школу за детьми и приобретающих кофе с собой.

У кофейни есть миссия, сформулированная следующим образом: «Кофе как ремесло». Это значит, что к приготовлению кофейных напитков нужно относиться как к любимому делу, подходить с душой. Это относится не только к кофе, а ко всей продукции кофейни. Именно поэтому все десерты и выпечку готовят сами бариста и кондитер непосредственно в кофейне. К каждому гостю здесь имеют свой подход, индивидуальный, но в одном он одинаков для всех – каждый гость важен, каждый гость должен уйти в хорошем настроении, лучше, чем было, когда он пришел.

Стратегическая цель работы кофейни - это создание положительной репутации, привлечение гостей и популяризация кофейной культуры, особенно кофеен третьей волны. Так же целью кофейни является расширение

и закрепление круга постоянных посетителей, обеспечение максимальной популярности и заполняемости кофейни в течение всего дня.

При разработке концепции кофейни основная ставка была сделана на зерно класса «specialty», высокое качество продукта, высокий профессионализм команды и отличный сервис.

Целевым сегментом потребителей кофейни являются жители района от 20 до 45 лет, которые интересуются высококачественными продуктами, путешествуют, имеют вкусовой навык, пьют кофе не только для того, чтобы проснуться. Также можно отнести к целевому сегменту людей, которые хотят вести «проамериканский» образ жизни, проводить в кофейне встречи, просто свободное время. Чтобы привлекать такой целевой сегмент, нужно создать определенную атмосферу, обстановку, хороший фон, как музыкальный, температурный, так и социальный.

Кофейня работает только с качественными продуктами и проверенными поставщиками. Используются исключительно сертифицированные продукты, которые соответствуют стандартам качества. Кофейня гарантирует здоровую и вкусную пищу. Также практикуется сезонное обновление меню.

Позитивными рыночными характеристиками кофейни «Сова» являются рост репутации, увеличение уровня известности среди гостей и других кофеев, увеличение лояльности гостей - они отдают предпочтение посещению именно этой кофейне.

Кофейня предоставляет следующие услуги гостям:

- встреча гостей и размещение за столиком или стойкой
- прием заказа
- подача заказа за столик
- контроль чистоты стола, своевременная уборка грязной посуды
- расчет гостя (производится у стойки).

В кофейне «активная» барная стойка, что дает возможность диалога с гостем.

В состав помещения кофейни входят: помещения для потребителей, производственные помещения, административные помещения, складские помещения, помещения для персонала. В состав производственных помещений входят: барная зона, моечная столовой посуды, холодный цех, кондитерский цех, моечная кухонной посуды.

Производственные помещения оснащены всем необходимым оборудованием (плита, конвекционная печь, холодильное оборудование, вытяжка и т.д.) и инвентарем (ножи, доски, формы для выпечки, и т.д.).

К административным помещениям относятся кабинет владельца кофейни, кабинет, где хранится кассовая отчетность и разменный фонд.

К помещениям для гостей относятся торговый зал, вместимостью до 22 человек, туалетная комната, уголок, где можно почистить одежду и обувь.

Кофейня небольшая, но очень уютная. Помещение оформлено в скандинавском стиле, сдержанно, лаконично, с использованием натуральных материалов, таких как древесина, металл. Спокойные консервативные цвета натурального дерева, растения в горшках, полки с журналами – все создает приятную, теплую атмосферу.

Световое оформление организовано таким образом, чтобы в кофейне не было слишком светло, при этом над каждым столом есть лампа, обеспечивающая достаточный уровень освещения. Для поддержания оптимального микроклимата, обустроена система кондиционирования и вентилирования всех помещений кофейни.

Кофейня относится к формату кофеен «новой волны» и ориентирована на продажу кофе и кофейных напитков, которые составляют большую часть оборота на предприятии. Ассортимент блюд небольшой, насчитывает порядка 17 позиций. В целом же текущий ассортимент насчитывает около 56 позиций, которые условно можно разделить на 8 групп (рисунок 1).

Кофе и кофейные напитки (28%), десерты и свежая выпечка (22%) составляют основной товароборот кофейни. При средних показателях наценки в 450% и 250% соответственно именно эти позиции позволяют

покрывать расходы на выплату заработной платы, арендной платы и закупки качественной продукции у поставщиков.

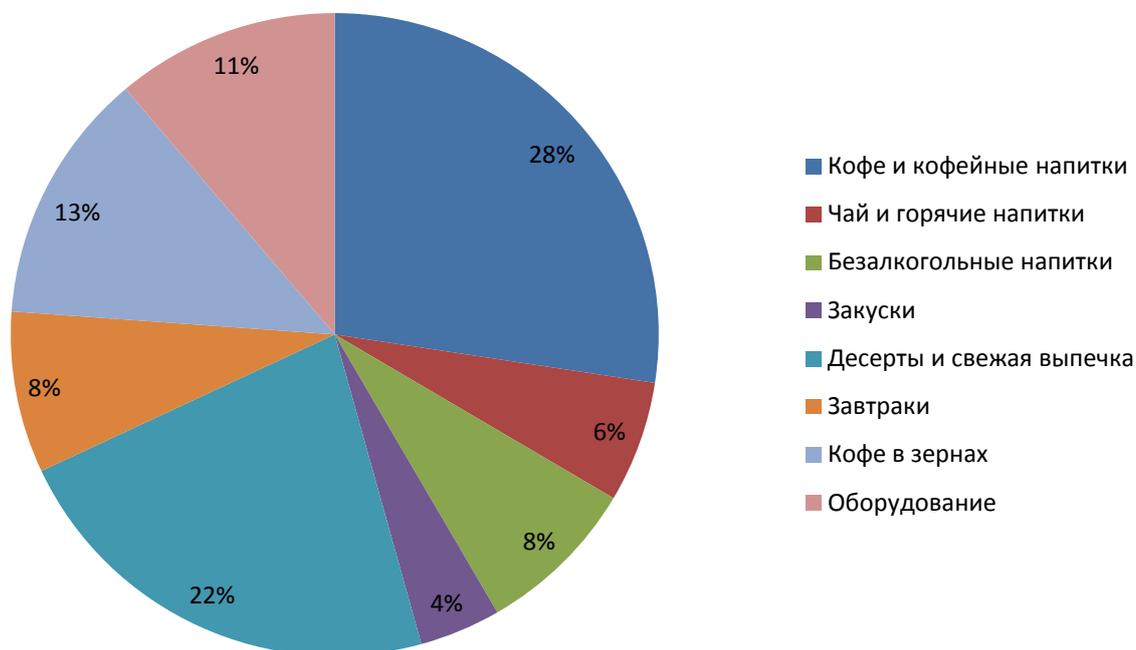


Рисунок 1 – Доля различных групп продукции в общем ассортименте кофейни

Проанализируем расходы кофейни за 1-ый квартал 2019 года (рисунок 2).

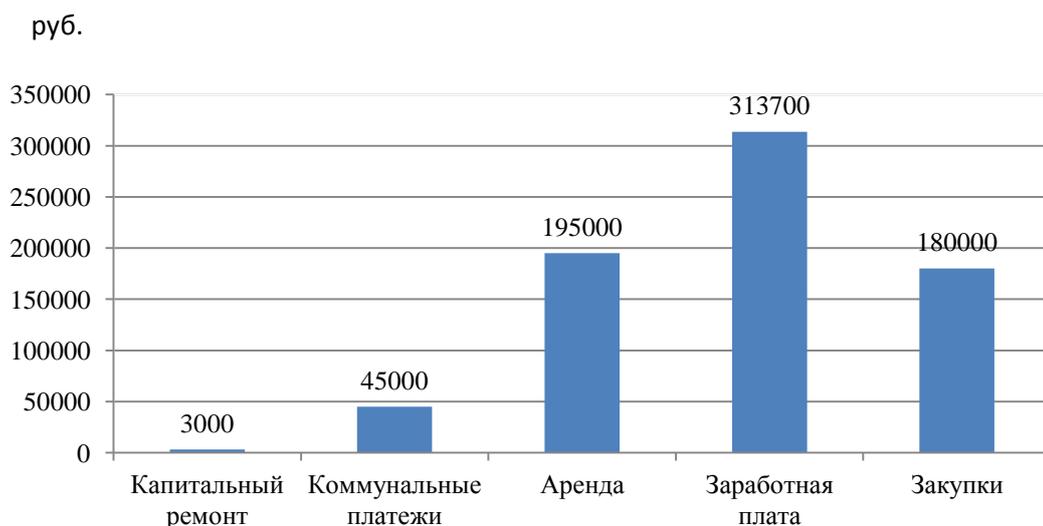


Рисунок 2 – Фактические расходы кофейни за 1-ый квартал 2019 года

Основной статьей расходов кофейни является заработная плата,

составляющая 42,6% всех расходов за первый квартал 2019 года. Также существенную долю занимают аренда (26,5%) и закуп продуктов (24,5%).

Для поддержания ассортимента налажена закупочная работа и установлены связи более чем с 10 поставщиками различных товаров. Основные поставщики продукции представлены в таблице (таблица 2).

Таблица 2 – Поставщики продукции кофейни «Сова» в 2019 году¹

№ п/п	Наименование	Вид товара	Доля в объёме закупок
1	МЕТРО, ООО	Овощи, фрукты, консервированные продукты	16%
2	«Глобал Фудс», ООО	Молоко и молочные продукты	23%
3	«Леопак», ООО	Одноразовая посуда	2%
4	«Чистый лист», ООО	Хозяйственные товары	0,5%
5	«Арома Люкс», ООО	Ингредиенты и оборудование для хлебопечения и кондитерского производства	1%
6	«Кофе Black», ООО	Кофе в зернах	50%
7	«Академия еды», ООО	Круассаны	2%
8	«Экомолл Гранат», ООО	Овощи, орехи	2%
9	«ОБИ», ООО	Канцелярские товары	0,5%
10	«Северо-западная кофейная компания», ООО	Инвентарь для приготовления кофейных напитков, фильтры, посуда	3%

Наибольший объём закупок (50%) приходится на долю поставщика ООО «Кофе black», далее следуют ООО «Глобал фудс» (23%) и ООО «Метро» (16%). Эти поставщики составляют основу закупочной деятельности кофейни – на их долю в сумме приходится 89% всех закупок.

Ввиду работы в направлении «specialty coffee», основу конкурентной стратегии составляют прямые отношения с обжарщиком кофе, одновременно являющимся и его поставщиком. Работа напрямую позволяет кофейне совершать регулярные закупки сырья. Благодаря этому качество выпускаемой продукции всегда остается на высоком уровне, что, в свою очередь, позволяет удовлетворять в полной мере потребности целевого гостя и иметь стабильную прибыль.

¹ Составлено автором

Среднесписочная численность персонала составляет 8 человек – 6 бариста, уборщица, кондитер (непостоянная единица). Бухгалтерия предприятия полностью передана в аутсорсинг. Текучесть персонала довольно низкая, за все время работы бариста сменился один раз, кондитер – три раза. На предприятии нет определенной организационной структуры, в связи с этим возникает множество спорных моментов между сотрудниками. Все сотрудники, в том числе и владелец кофейни, находятся в должности «бариста», работают за стойкой, готовят напитки и десерты. Фактически, никто не руководит процессом, так как ставка сделана на то, что весь персонал, опытный ответственный и знает свое дело. Все стремятся к высокому результату.

Помимо основной деятельности – обслуживания гостей, у каждого сотрудника есть свои негласные полномочия, кто-то из бариста занимается развитием кухни, кто-то напитков и качеством кофе, кто-то административной частью – кассовой дисциплиной, отчетами и списанием. Организационная структура ООО «Уральская кофейная компания» приведена на рисунке 3. Владелец кофейни, например, ответственен за закупку продуктов (рис.3).

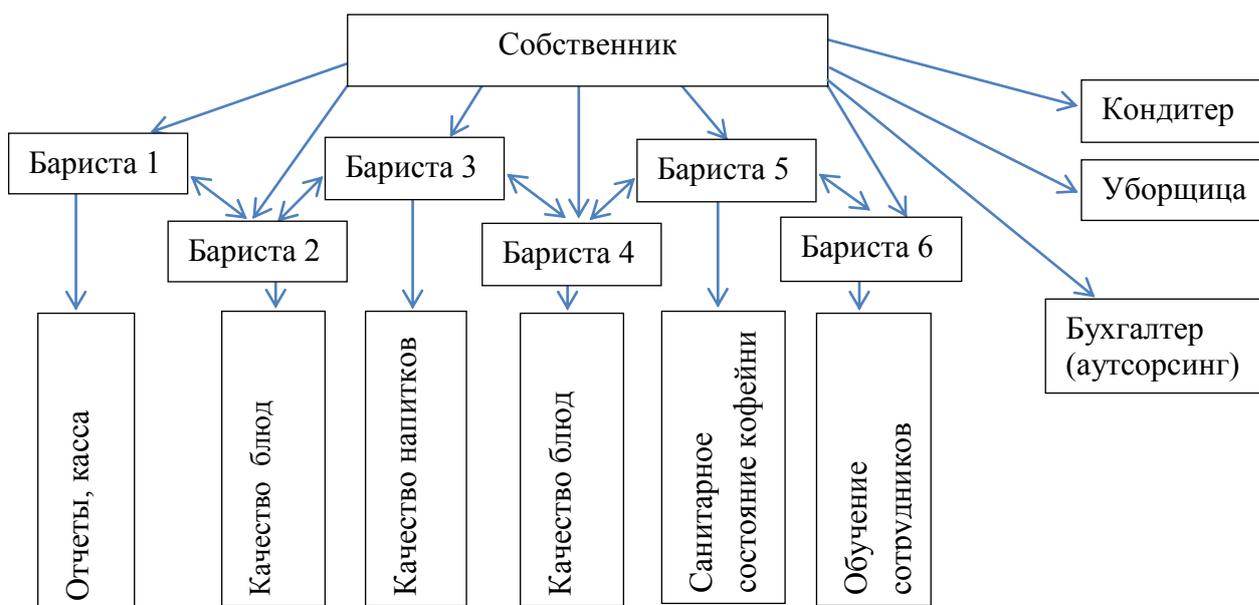


Рисунок 3 – Схема организационной структуры ООО «Уральская кофейная компания»

2.2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Несмотря на относительно небольшой срок работы на рынке, кофейня «Сова» уже достаточно хорошо укрепилась на рынке, приобрела много постоянных гостей. Основными конкурентами кофейни являются кофейни «Tesla Coffee», «Panda Coffee», «Французский пекарь» и «Дабл Би».

По данным опроса гостей компании была составлена оценка конкурентов кофейни «Сова» по комфортности, ассортименту, ценовой политике и уровню обслуживания.

Проведем сравнительную оценку конкурентоспособности ООО «Уральская кофейная компания» - кофейня «Сова» (табл 3).

Таблица 3 – Сравнительная оценка конкурентоспособности кофейни «Сова»²

	Кофейня «Сова»	Tesla Coffee	Panda Coffee	Дабл Би	ФП
Комфортность зала	4.43	4.29	2.86	4.29	4
Широта ассортимента	4	4.57	3.71	3.14	5
Качество блюд и напитков	4.86	4.71	2.86	4.29	2.67
Удобство расположения заведений в городе	4.43	4.43	3.71	3.57	3.5
Особенность, «изюминка» заведения	4.71	4.57	3.29	3.86	2.83
Уровень сервиса	4.71	4.57	3	4.29	3.17
Скорость обслуживания	4.43	4.57	4	4.43	3.83
Всего	36 (4.5)	35.71 (4.46)	27.72 (3.46)	30.16 (3.77)	29.33 (3.66)

² Составлено автором

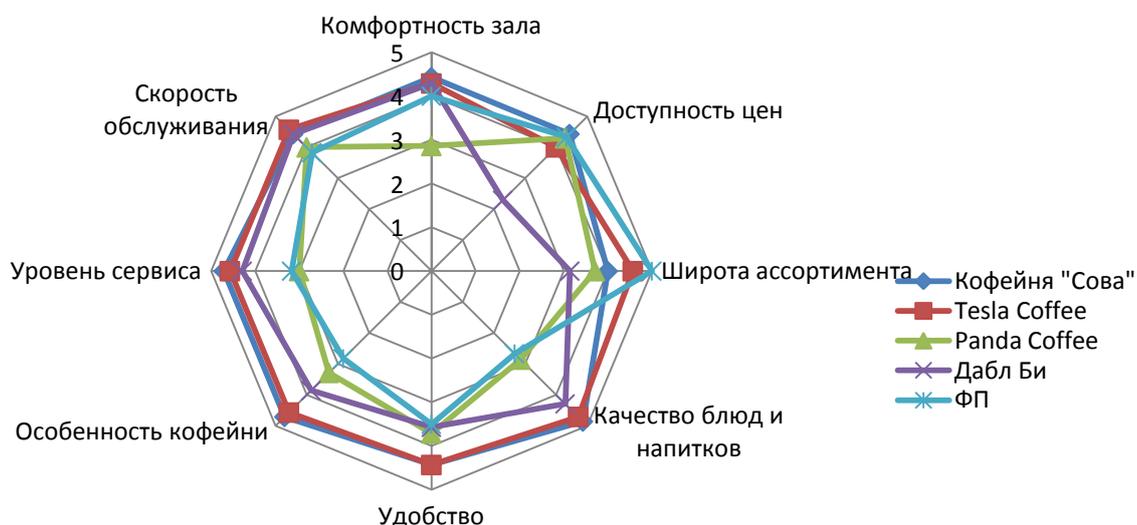


Рисунок 3 – Сравнительная оценка сети кофейни «Сова» с конкурентами

Из данных анализа следует, что кофейня «Сова» в Екатеринбурге на данный момент занимают лидирующее положение среди кофейен данного формата. Однако может уступать другим кофейням по некоторым пунктам, таким как широта ассортимента, скорость обслуживания и удобство расположения в городе (рисунок 3).

2.3 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Для начала проведем анализ товарооборота. Товарооборот предприятия общественного питания выражает экономические отношения, возникающие при реализации собственной продукции, покупных товаров, оказаний услуг по организации питания.

Товарооборот предприятия питания состоит из двух основных частей:

- реализации продукции собственного производства
- продажа покупных товаров

Данные приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ товарооборота кофейни за 2018 год и I квартал 2019 года

Периоды	План руб.	Факт. руб.	Выполнение %	Отклонение от плана(+;-)	Темп роста
I квартал, 2018 г.	700000	684150	97,7	-15850	-2,3
II квартал, 2018 г.	900000	1074970	119,4	+174970	+19,4
III квартал, 2018 г.	950000	1015180	106,9	+65180	+6,9
IV квартал, 2018 г.	850000	891990	104,9	+41990	+4,9
I квартал, 2019 г.	900000	863250	95,9	-36750	-4,1
Всего	4300000	4529540	105	+229540	+5

По данным, приведенным в таблице 5 можно положительно оценить состояние товарооборота в кофейне. В начале 2018 года, в связи с несколько завышенным планом по товарообороту, выполнение составило только 97,7%. Второй квартал 2018 года оказался рекордным по выполнению товарооборота – перевыполнение плана составило 19,4%. В третьем квартале 2018 года факт товарооборота составил 106,9% от плана, в четвертом – 104,9%.

Но анализ данных, содержащихся в таблице, позволяет отметить и слабые места. В первом квартале 2019 года план по товарообороту был несколько завышен, что привело к невыполнению – план был выполнен лишь на 95,9%.

Оценивая работу кофейни в первом квартале 2019, следует обратить внимание на сезонное снижение покупательского спроса. А также на общее снижение спроса в результате экономического кризиса в стране.

План по товарообороту меняется каждый квартал и не может быть одинаковым из-за непостоянности покупательского спроса и сезонности. Основной частью товарооборота в общественном питании является розничный товароборот, т.е. продажа населению продукции собственного производства и сопутствующих покупных товаров. Слагаемым розничного товарооборота является и мелкий опт, т.е. продажа продукции собственного

производства и покупных товаров организациям социально культурного характера.

Таблица 6 – Состав товарооборота кофейни

Период	Показатель	Состав товарооборота		ИТОГО
		Продукция собственного производства	Покупные товары	
I квартал 2018 года	План	650000	50000	700000
	Факт	635010	49140	684150
	Отклонение	-14990	-860	-15850
	Выполнение плана, %	97,7	98,3	97,7
II квартал 2018 года	План	800000	100000	900000
	Факт	998150	76820	1074970
	Отклонение	+198150	-23180	+174970
	Выполнение плана, %	124,8	76,8	119,4
III квартал 2018 года	План	665000	285000	950000
	Факт	741081	274099	1015180
	Отклонение	+76081	-10901	+65180
	Выполнение плана, %	111,4	96,2	106,9
IV квартал 2018 года	План	552500	297500	850000
	Факт	606553	285437	891990
	Отклонение	+54053	-12063	+41990
	Выполнение плана, %	109,8	95,9	104,9
I квартал, 2019 года	План	540000	360000	900000
	Факт	612908	250342	863250
	Отклонение	+72908	-109657	-36750
	Выполнение плана, %	113,5	69,4	95,9

Из таблицы 6 видно, что фактическая реализация собственной продукции на протяжении всех анализируемых периодов была выше плана в среднем на 11,4%. Удельный вес собственной продукции в товарообороте в первом квартале 2018 года составил 93%, во втором – 93%, в третьем - 73%, в четвертом – 68% и в первом квартале 2019 года – 71%. В начале деятельности предприятия абсолютное большинство приходилось на долю собственной продукции. Вместе с расширением ассортимента, в том числе, за счет покупных товаров, доля собственной продукции в товарообороте снизилась и закрепилась на уровне 70%.

Соответственно, доля в товарообороте покупных товаров изначально составляла 7%, а к третьему кварталу 2018 года выросла до 27%, в четвертом квартале 2018 года составила 32% и в первом квартале 2019 года – 29%.

Далее проведем анализ показателей кофейни по труду и заработной плате. Из данных, представленных в таблице 7, видно, фактически численность персонала составила меньше на одного работника, чем предполагалось. Производительность труда работников повысилась на 9,6%. Фонд оплаты труда снизился на 5,1%

Количество работников торгового зала, фактически, меньше, чем по плану. За счет этого средний заработок на одного работника зала вырос на 26,9%. Это положительная тенденция в области стимулирования труда работников. Темпы роста заработной платы превышают темпы роста производительности труда.

Таблица 7 – Численность работников, производительность труда и фонд оплаты труда в первом квартале 2019 года³

Показатели	План	Фактически	Выполнение %
Товарооборот, руб.	900000	863250	95,9
Среднесписочная численность работающих:	8	7	100
Из них работников производства	2	2	100
Работников торгового зала	6	4	100
Производительность труда - средний товарооборот на одного работающего, руб.	112500	123321	109,6
Фонд оплаты труда всех работников в первом квартале, руб.	385 500	373760	97
Средний заработок одного работника за первый квартал, руб.	48187,5	46720	97

Для анализа динамики прибыли кофейни, а также выявления факторов, влияющих на нее, выполним факторный анализ (таблица 8).

³ Составлено автором по данным компании

Таблица 8 –Динамика экономических показателей в I квартале 2019 года в сравнении с I кварталом 2018 года

Показатель	Факт		Отклонение	В % к прошлому периоду
	I квартал 2018 (прошлый период)	I квартал 2019 (текущий период)		
Валовой товарооборот, р.	891990	863250	-28740	96,8
Валовой доход, р	641067	642304	+1237	100,2
ВД в % к Т/о	71,9	74,4	+2,5	-
Себестоимость, р.	250923	220946	-29977	88
Себестоимость в % к Т/о	28,1	25,6	-2,5	-
Отчисления в бюджетные фонды, р.	15000	15000	0	100
Отчисления в бюджетные фонды в % к Т/о	1,68	1,74	+0,06	-
Издержки обращения, р.	285000	292000	+7000	102,4
Издержки обращения в % к Т/о	32	33,8	+1,8	-
Прибыль от реализации, р.	341067	335304	-5763	98,3
Прибыль от реализации в % к Т/о	38,2	38,8	+0,6	-
Внереализационное сальдо, р.	0	0	0	0
Общая прибыль, р.	341067	335304	-5763	98,3
Общая прибыль в % к Т/о	38,2	38,8	+0,6	-
Чистая прибыль, р.	272853,6	268243,2	-4610,4	98,3
Чистая прибыль в % к Т/о	30,6	31,07	+0,47	-

В первом квартале 2019 года общий товарооборот снизился на 3,2%, по сравнению с предыдущим периодом. Напротив, валовой доход вырос на 1237 рублей. Уровень валового дохода по отношению к товарообороту вырос на 2,5%. Это обусловлено снижением себестоимости продукции на 2,5%. Также

в первом квартале 2019 года возросли издержки обращения на 7000 рублей, что составило 2,4% в сравнении с прошлым периодом. Уровень издержек обращения вырос на 1,8%. Прибыль от реализации уменьшилась на 1,7%. Уровень прибыли к товарообороту, напротив, вырос на 0,6%. Уровень чистой прибыли к товарообороту в первом квартале 2019 года вырос на 0,47% и составил 31,07%.

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что на динамику прибыли в первом квартале 2019 года повлияли такие факторы, как изменение общего товарооборота в действующих ценах, изменение уровня валового дохода по отношению к товарообороту и изменение издержек обращения.

Далее рассмотрим маркетинговую деятельность предприятия. Система маркетинговых коммуникаций кофейни включает в себя следующий набор элементов:

- реклама в социальных сетях;
- ivent-маркетинг;
- прямой маркетинг;
- передача информации гостями кофейни «из уст в уста».

Кофейня не использует для продвижения печатную рекламу (фирменные газеты, буклеты, справочники).

Активно реклама осуществляется через социальные сети, напрямую с гостем кофейни. В таких социальных сетях, как «ВКонтакте», «Фэйсбук» и «Инстаграм» размещаются анонсы предстоящих мероприятий, демонстрируются новые блюда и напитки. В связи с тем, что целевая аудитория кофейни – молодые люди, стремительно развивающиеся и следящие за всеми последними тенденциями, то такая реклама приносит свои плоды: около 80% гостей узнают о новинках именно из нее.

Ценовая политика кофейни сравнительно невысокая, поэтому не проводятся мероприятия по снижению цены или предоставлению скидок. Вместо этого постоянным гостям по особым поводам дарятся подарки в

виде их любимых блюд и напитков. Такой подход создает благоприятную атмосферу, располагает гостей к кофейне, гости остаются довольны и приходят вновь.

В кофейне регулярно проводятся различные интересные и «вкусные» мероприятия, такие как «воскресные бранчи», мастер-классы по приготовлению кофе, дегустации новых редких сортов кофе, приглашают для работы интересных профессиональных бариста из других городов. Эти мероприятия пользуются большим спросом среди целевой аудитории, так как гости кофейни стремятся развивать свои вкусовые навыки и всегда рады попробовать новый кофе и знакомиться с новыми профессионалами из мира кофе.

Воскресный бранч – это особенное мероприятие, которое проводится в кофейне один раз в две недели. Это мероприятие начинается обычно в полдень и представляет собой поздний завтрак, состоящий из блюд, которых нет в обычном меню кофейни. Как правило, это блюда современных кулинарных и гастрономических трендов, необычные вкусовые сочетания, необычная подача. Гости с большим нетерпением ждут этого мероприятия и в день проведения всегда собирается большое количество гостей в кофейне.

При прямом маркетинге сотрудники кофейни принимают непосредственное участие в распространении нужной для предприятия информации. Бариста рассказывают гостям о предстоящих мероприятиях, приглашают их прийти, кратко рассказывают о содержании мероприятия, если это будет мастер-класс, то говорят о том, чему будут учить, а если дегустация, то о том, какие интересные сорта можно будет попробовать.

Какие бы не проводились мероприятия, их целью всегда является создание дружеской теплой атмосферы. Сотрудники не только всегда любезны, вежливы и предоставляют отличный сервис и продукт, но, благодаря теплоте общения, всегда в курсе всех важных событий гостей, обязательно поздравят с важной датой, проявят участие к трудностям,

которыми гость захочет поделиться. Бариста готов поддержать разговор на любые темы, особенно на тему кофе и кофеен, гастрономии.

Благодаря такому подходу каждый гость с первого посещения уходит из кофейни с ощущением, что он только что побывал у своих близких друзей в гостях, ему хочется вернуться снова и снова.

Для анализа ассортиментной и ценовой политики выполним ABC-анализ продукции предприятия за весь период работы. Анализ был проведен по трем критериям: количеству продаж, товарообороту и прибыли каждого наименования продукции. За последние полгода количество позиций возросло с 47 наименования до 68. Добавились позиции в группу десертов и в группу ассортимента кофейного оборудования и посуды.

В результате анализа выделено 12 ассортиментных групп:

- Первая группа – группа «А». Это группа товаров, которые имеют самые высокие показатели по всем трем критериям. У них отличная себестоимость и цена, высокий спрос среди гостей кофейни. В данную группу на протяжении всех трех периодов входят приблизительно одни и те же позиции, такие как капучино, латте, лоранский пирог, пирог грязь миссисиппи.
- Вторая группа – это группа товаров, которые пользуются спросом у гостей, но прибыль, получаемая от реализации этой продукции, ниже, чем могла бы быть. В данную группу вошли такие позиции, как эспрессо, брауни и т.д. Это произошло из-за повышенной себестоимости. Улучшить позицию данной продукции можно поработав с себестоимостью блюд, оптимизировать затраты связанные с производством данной продукции.
- Третья и четвертая группы – это группа блюд и напитков, которые популярны среди гостей, но прибыль, получаемая от реализации данной продукции, невысокая в связи с повышенной себестоимостью и заниженной ценой. Эти группы немногочисленны, в них вошло всего три позиции: чай, печенье и экстра-шот.

- Пятая группа – группа товаров, у которых хорошая себестоимость и цена, но спрос среди гостей не достаточно высокий. К данной группе относится, например, медовый раф. В данном случае стоит обратить внимание на рецептуру блюда, на его вкусовые характеристики, выход готового блюда или способ подачи. Возможно, что то не устраивает гостей и, в связи с этим, позиции не пользуются спросом. Также можно поработать с ценой, попробовать ее немного понизить. Но это самая крайняя мера, понижением цены можно спровоцировать еще большее снижение спроса – гости могут ассоциировать снижение цены со снижением качества.
- Шестая группа – группа «В». Это товары-«среднячки». Спрос на них не такой высокий, как у товаров группы «А» и себестоимость с ценой тоже несовершенны и нуждаются в доработке. В эту группу вошли такие блюда, как шарлотка, гранола с йогуртом, апельсиновый кекс и т.д. Это позиции, которые только появились в ассортименте и еще не достигли максимума по продажам. Также сюда вошли позиции, которые уже давно у меню и перестали быть интересны гостям, поэтому спрос упал.
- Группы семь, восемь и девять – товары, не пользующиеся таким высоким спросом, как товары группы «А». Себестоимость или цена данной продукции нуждается в оптимизации. К ней относятся комбо-завтрак, каша, гранола.
- Десятая группа – группа не популярных товаров, но с достаточно выгодной себестоимостью. В данную группу вошли такие позиции, как круассан с ветчиной и сыром, бранч-позиции. Для повышения прибыли, получаемой от реализации данной продукции необходимо повысить спрос на нее. Относительно бранч-позиций, их попадание в данную группу говорит о том, что есть необходимость ввести их на более частой основе и при высоком спросе, они будут приносить хорошую прибыль.
- Одиннадцатая группа – группа товаров с низким спросом, при этом с неудовлетворительной себестоимостью или ценой. Сюда вошли, в основном, пачки кофе по 250 грамм. Это сигнализирует о том, что

невыгодно продавать кофе по такой цене. Спрос на него всегда остается примерно на одном уровне, но прибыль гораздо ниже, чем могла бы быть при повышении цены.

- Последняя, двенадцатая группа – группа «С». Данные товары не пользуются спросом, имеют неудовлетворительную себестоимость, соответственно, не приносят прибыли. В эту группу вошли, в основном, добавки к основному меню, покупные товары, такие как газированная вода, сок, фрукты. Данную группу рекомендуется убрать из меню или заменить новыми, интересными позициями, так как продукция не приносит прибыли, но требует поддержания ассортимента.

Для анализа динамики товарооборота в течение дня и недели составим графики распределения товарооборота по часам в течение дня и по дням в течение недели.

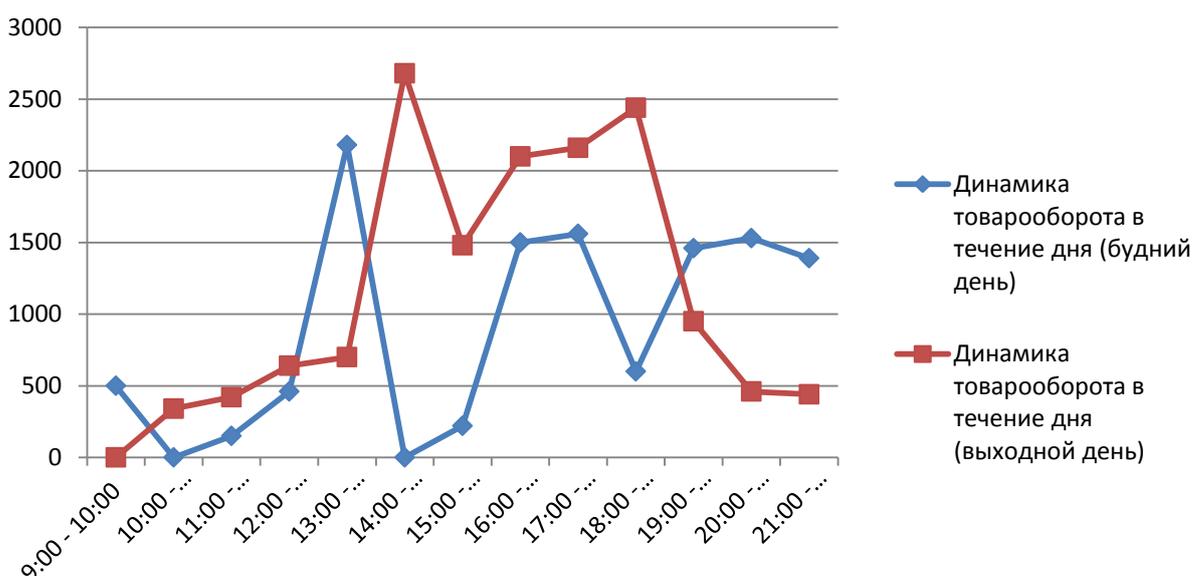


Рисунок 7 - Динамика товарооборота в течение дня в сравнении буднего дня и выходного дня⁴

Как видно из графика (рисунок 7), в будний день есть два нулевых временных промежутка. Первый с 10:00 до 11:00 часов утра, время после завтрака. С 9:00 до 10:00 часов есть определенный поток гостей на завтрак, после этого в течение полутора – двух часов гостей нет. С 11:00 – 11:30

⁴ Составлено автором

начинает постепенно наполняться зал, но полной посадки в это время дня нет. После обеда, с 13:00 до 14:00, максимальная загрузка в течение дня. Гости приходят на послеобеденный кофе. С 14:00 до 15:00 второй нулевой промежуток. Низкая, почти нулевая загрузка продолжается до 16:00. После этого времени поток гостей выравнивается и держится на одном уровне до конца дня, с небольшим перебоем в 18:00.

В выходной день загрузка кофейни проходит более равномерно. С 10:00 начинается постепенное заполнение зала, приходят гости за кофе «с собой». Постепенное заполнение продолжается до 14:00. С 14:00 до 15:00 происходит резкий наплыв, кофейня загружается почти полностью. Полная или почти полная загрузка держится до 19:00. После этого времени загрузка постепенно снижается, но гости идут до 22:00.

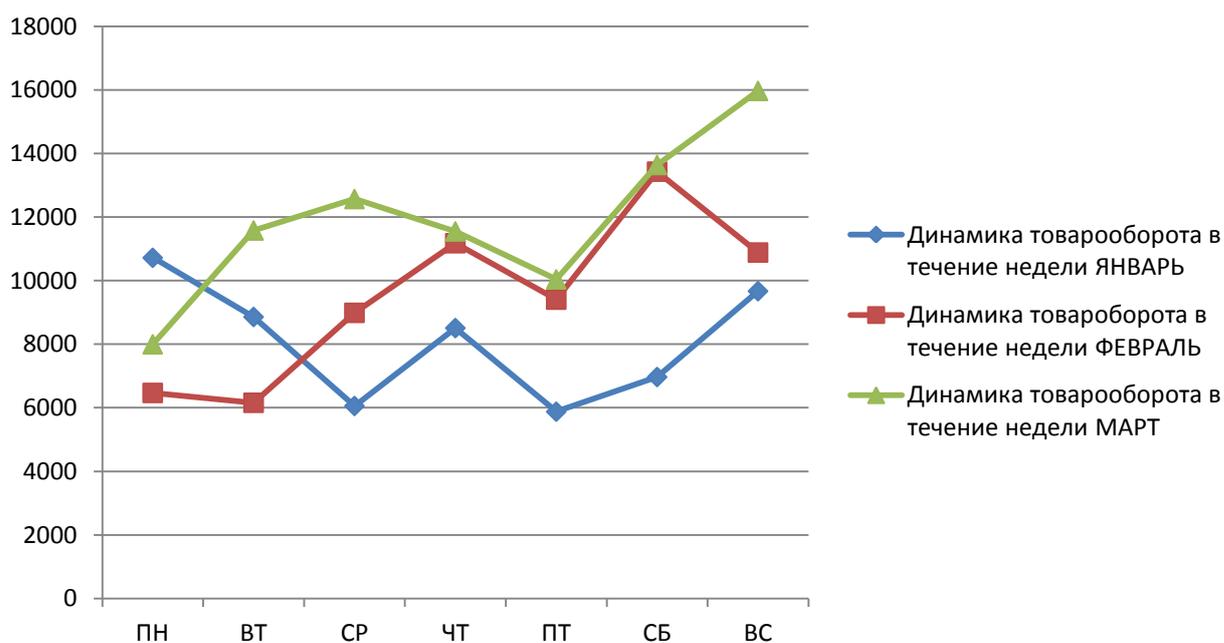


Рисунок 8 – Динамика товарооборота в течение недели в первом квартале 2019 года

В январе 2019 года в течение недели максимального уровня товарооборот достигал в понедельник и в воскресенье (рисунок 8). Самыми неактивными днями являлись среда и пятница.

В феврале самыми низкими показателями отличились понедельник и вторник. К субботе товарооборот постепенно увеличивается и к воскресенью

снова снижается. В марте с начала недели уровень товарооборота идет на увеличение, в среду достигает первого пика, затем снижается к пятнице. В выходные наблюдается рост, в воскресенье достигается максимальный уровень товарооборота за неделю.

На протяжении трех месяцев стабильным остается уровень товарооборота с четверга по субботу. В остальные дни от месяца к месяцу ситуация меняется. Это связано с погодными условиями, праздничными днями.

Для определения сильных и слабых сторон предприятия выполним SWOT-анализ.

Таблица 4 – SWOT-анализ кофейни «Сова»

Сильные стороны компании (S)	Слабые стороны компании (W)
Удобное расположение в самом центре района, на оживленной улице	Высокий трафик автотранспорта, возникают затруднения с парковкой около кофейни
Высокое качество сырья и продукции	Высокая цена сырья, высокая себестоимость блюд и напитков
Высококвалифицированная профессиональная команда	Затраты на обучение персонала, высокие затраты на заработную плату
Профессиональное оборудование	Дорогостоящее оборудование
Собственное производство десертов и выпечки	
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)	Потенциальные внешние угрозы (T)
Популяризация кофеен и потребления кофе в средствах массовой информации	Постоянное возникновение новых сильных конкурентов из-за популярности данного вида деятельности.
Появление местных поставщиков молочной продукции с более низкими ценами	Рост курса валюты по отношению к рублю, увеличение затрат на закупку сырья и оборудования.
Развитие деловой среды в городе, участие в бизнес-проектах и обучении	Снижение покупательского спроса в связи со снижением уровня доходов потребителей
	Ужесточение требований законодательства к деятельности предприятий в сфере общепита

К сильным сторонам предприятия можно отнести удобное расположение в центре района на улице с оживленным транспортным и пешеходным движением. Такое расположение обеспечивает стабильный поток гостей и в выходные и в будние дни. Также высокое качество сырья, профессиональная высококвалифицированная команда и высококласное

оборудование являются сильными сторонами, так как благодаря этим факторам гость получает наилучший продукт. Еще одной сильной стороной является собственное производство десертов и выпечки. Это позволяет минимизировать себестоимость продукции и, опять же, контролировать качество на всех этапах производства.

К слабым сторонам относятся отсутствие парковочных мест поблизости, что влечет за собой проблемы с парковкой для тех гостей, кто пользуется личным автотранспортом. Также слабыми сторонами являются повышенные затраты на сырье высокого качества, более высокую заработную плату и затраты на обучение команды, а также затраты на приобретение более профессионального и, вместе с тем, более дорогого оборудования.

К потенциальным возможностям можно отнести, в первую очередь, популяризация потребления кофе и кофейных напитков, а также самой кофейни «Сова» в средствах массовой информации. Это привлечет в кофейню новых гостей, для которых тот или иной источник СМИ является авторитетным. Еще одной возможностью является развитие разнообразных форматов бизнес-среды в Екатеринбурге, что позволит развивать оказание выездных услуг, например, кейтеринга. Если опираться на опыт проведения нескольких пробных мероприятий, то можно говорить, что кофейня получает дополнительный хороший доход и приобретает новых потенциальных гостей, которые еще не были в самой кофейне, но могут посетить ее, если останутся довольны выездным обслуживанием. Также потенциальной возможностью является проведение обучения и мастер-классов для гостей и сотрудников других кофеен. Команда кофейни обладает высокими профессиональными навыками и знаниями, и готова обучать сотрудников других кофеен. Это может принести дополнительный доход, если разработать план обучения, а может быть и открыть на базе кофейни тренинг-центр. Есть возможность организовывать, например, дегустации новых сортов, обучать новым способам заваривания и знакомить гостей с

особенностями производства кофе.

Угрозами предприятия являются ухудшение уровня жизни населения, что может повлечь снижение покупательского спроса среди гостей кофейни, рост курса валюты, а, следовательно, и повышение цен на основное сырье – молоко и кофе. Еще одной угрозой является все больше растущая популярность данного вида предпринимательской деятельности, а это значит угрозу появления сильных конкурентов.

По результатам проведенного исследования деятельности кофейни «Сова», а также ее внешней и внутренней среды можно сделать следующие выводы:

1. Кофейня стабильно работает на рынке общественного питания г. Екатеринбурга, имеет стабильные показатели финансово-хозяйственной деятельности и товарооборота, небольшую прибыльность.

2. Компания конкурентоспособна, но существенными рисками являются возможность появления сильного конкурента и рост цен на сырье и оборудование, что является серьезной угрозой при снижении покупательной способности населения, несмотря на популярность кофеен.

3. Анализ внутренней среды предприятия показал нестабильность ассортимента и некоторые проблемы с построением четкой организационной структуры управления предприятием, что обусловлено экономией руководства на заработной плате дополнительных работников.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «УРАЛЬСКАЯ КОФЕЙНАЯ КОМПАНИЯ»

3.1 КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ ХАССП

Рассмотрев внешнюю и внутреннюю среду предприятия, было выявлено, что кофейня «Сова» является успешно действующим предприятием на рынке кофеен г. Екатеринбурга, со своим уже сформировавшимся контингентом потребителей. Основной угрозой для деятельности компании является выход на рынок нового сильного конкурента. Также в настоящее время в компании не внедрена система ХАССП, являющаяся необходимым условием функционирования предприятия общественного питания на рынке. В переводе с английского (Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР) — анализ рисков и критические контрольные точки) - это концепция, предусматривающая систематическую идентификацию, оценку и управление опасными факторами, существенно влияющими на безопасность продукции

С 1 июля 2013 года на территории России и Таможенного Союза вступил в действие Технический регламент Таможенного союза (ТР ТС 021/2011) «О безопасности пищевой продукции» [2]. Он обязал изготовителей пищевых продуктов и продовольственного сырья разработать, внедрить и поддерживать на производстве процедуры, основанные на принципах системы управления безопасностью ХАССП.

Данным регламентом установлено, что «при осуществлении процессов производства (изготовления) пищевой продукции, связанных с требованиями безопасности, изготовитель должен разработать, внедрить и поддерживать процедуры, основанные на принципах ХАССП, изложенных в части 3 настоящей статьи». Данная статья дает подробное описание действий, которые необходимо предпринять для создания собственной системы контроля качества и безопасности продукции, в том числе на предприятиях

питания.

«Для обеспечения безопасности пищевой продукции в процессе ее производства должны разрабатываться, внедряться и поддерживаться следующие процедуры:

- выбор необходимых для обеспечения безопасности пищевой продукции технологических процессов производства пищевой продукции;
- выбор последовательности и поточности технологических операций производства пищевой продукции с целью исключения загрязнения продовольственного сырья и пищевой продукции;
- определение контролируемых этапов технологических операций и пищевой продукции на этапах ее производства (изготовления) в программах производственного контроля;
- проведение контроля над продовольственным сырьем, технологическими средствами, упаковочными материалами, изделиями, используемыми при производстве пищевой продукции;
- проведение контроля за функционированием технологического оборудования в порядке, обеспечивающем производство пищевой продукции, соответствующей требованиям технических регламентов Таможенного союза на отдельные виды пищевой продукции;
- обеспечение документирования информации о контролируемых этапах технологических операций и результатов контроля пищевой продукции;
- соблюдение условий хранения и перевозки (транспортирования) пищевой продукции;
- содержание производственных помещений, технологического оборудования и инвентаря, используемых в процессе производства (изготовления) пищевой продукции, в состоянии, исключающем загрязнение пищевой продукции;
- выбор способов и обеспечение соблюдения работниками правил личной гигиены в целях обеспечения безопасности пищевой продукции;
- выбор обеспечивающих безопасность пищевой продукции способов,

установление периодичности и проведение уборки, мойки, дезинфекции, дезинсекции и дератизации производственных помещений, технологического оборудования и инвентаря, используемых в процессе производства (изготовления) пищевой продукции;

- ведение и хранение документации на бумажных и (или) электронных носителях, подтверждающей соответствие произведенной пищевой продукции требованиям, установленным техническими регламентами Таможенного союза на отдельные виды пищевой продукции;

- прослеживаемость процесса производства пищевой продукции» [2].

Малым и средним предприятиям, работающим в области переработки продуктов питания, важно использовать ХАССП по двум причинам. Во-первых, он приносит внутренние выгоды, такие, как сниженный риск изготовления и продажи небезопасных продуктов, и тем самым будет гарантировать более высокую уверенность потребителя в этих продуктах.

Во-вторых, он является обязательным. Большинство фактов отравлений в общепите связано с нарушениями технологии приготовления блюд, правил транспортировки, хранения, обработки и утилизации сырья, полуфабрикатов и готовых изделий. - Согласно положениям регламента ТР ТС 021/2011, применять принципы и процедуры ХАССП обязана любая организация или предприниматель, которая:

- изготавливает пищевые продукты, их ингредиенты;
- хранит, транспортирует, реализует, утилизирует продукты питания.

Серьёзность требований поддерживается штрафными санкциями, предусмотренными в статье 14.43 КоАП РФ. Соответствие продукции общепита действующим техническим регламентам оценивается и подтверждается в виде государственного надзора.

Данный проект разработан для сохранения и увеличения доли рынка, необходимой для получения прибыли. В результате внедрения проекта планируется:

- сохранить компанию на рынке услуг общественного питания;
- получить конкурентные преимущества среди компаний, занимающихся оказанием услуг общественного питания в городе;
- привлечь к сотрудничеству лучших поставщиков;
- увеличить количество потребителей;
- получить дополнительную прибыль.

Сроки реализации проекта: июль 2019 г.

Основные заинтересованные стороны:

- директор ООО «Уральская кофейная компания» - заинтересован в сохранении компании на рынке и получении конкурентных преимуществ - снижении убытков от поставки некачественного сырья, сохранения компании на рынке и избежания штрафных санкций;
- сотрудники компании – заинтересованы в поддержании высоких стандартов работы, получении опыта, сохранении рабочего места;
- конечные потребители (население г. Екатеринбурга) – посетители хотят быть уверены в том, что употребляемая пища не угрожает их здоровью и жизни.

Целью данного проекта является разработка элементов системы анализа рисков и критических контрольных точек (далее, ХАССП) в ООО «Уральская кофейная компания». Для ее достижения созданная проектная группа ХАССП, в составе которой предполагается руководитель предприятия, координатор, технический консультант, консультант соответствующей области компетенции, консультант по внедрению ХАССП.

На предприятии имеются разработанные положения политики, где руководство берёт на себя ответственность за достижение поставленной цели и безусловную реализацию политики в области качества (которая определяет стратегию, приоритетные цели и обязательства перед потребителями и обществом в целом).

В методологии проектного управления разбиение работ осуществляется с использованием структурной декомпозиции работ,

позволяющей определить взаимозависимость и последовательность деятельности [33]. Реализация принципов ХАССП на этапе разработки системы в ООО «Уральская кофейная компания» сводится к решению следующих, расположенных в логической последовательности, задач, представленных на рисунке 9.

Руководство организации определяет и документирует политику относительно безопасности выпускаемой продукции и обеспечивает её осуществление и поддержку на всех уровнях.



Рисунок 9 – Структура декомпозиции работ внедрения системы ХАССП⁵

⁵ составлено автором по: [1, 2, 3]

Система ХАССП распространяется на деятельность всей структуры ООО «Уральская кофейная компания».

Далее необходимо рассчитать риски проекта.

Риск проекта – это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет воздействие (позитивное или негативное) по меньшей мере на одну из целей проекта, например, сроки, стоимость, содержание или качество [28]. В данном проекте основными рисками являются:

- отсутствие финансирования;
- снижение покупательской способности;
- увеличение времени внедрения проекта;
- отсутствие компетентных специалистов в компании.

В таблице 10 оценим вероятность и ущерб наступления рисков событий, также составим матрицу рисков (рис. 10).

Таблица 10 – Оценка рисков проекта

№ п/п	Фактор риска	Последствия	Вероятность	Коэффициент влияния	Ранг риска
1	Отсутствие финансирования	0,8	0,2	0,4	5
2	Снижение покупательской способности	0,6	0,4	0,24	3
3	Увеличение времени внедрения проекта	0,2	0,2	0,1	4
4	Отсутствие компетентных специалистов в компании	0,8	0,8	0,4	6

	1		
2			
	3		
			4

- высокий уровень риска
- средний уровень риска
- приемлемый уровень риска

Рисунок 10 – Матрица рисков⁶

Наиболее высоким фактором риска является отсутствие квалифицированных специалистов по внедрению проекта в штате компании.

Для его снижения необходимо провести обучение штатных работников, участвующих во внедрении и реализации проекта. Также на стадии внедрения проекта необходимо привлечь профессиональных консультантов, занимающихся внедрением системы ХАССП на предприятиях общественного питания в Екатеринбурге.

Риск снижения покупательской способности находится на среднем уровне. Для его снижения необходимо:

- вести переговоры с поставщиками о предоставлении более выгодных условий в контрактах;
- найти новых поставщиков с более низкими ценами, чем у конкурентов;
- увеличить количество потенциальных клиентов;
- предоставить скидки и бонусы постоянным покупателям;
- провести рекламные мероприятия для покупателей.

⁶ Составлено автором на основании табл. 10

Также могут возникнуть проблемы с финансированием проекта и увеличением сроков его реализации.

Для снижения 1-го риска необходимо проведение следующих мероприятий:

- внедрить систему контроля за финансовым состоянием и планированием затрат на предприятии;
- принять меры для взыскания просроченной дебиторской задолженности и реализации излишков запасов продукции;
- использовать собственные трудовые ресурсы на этапе внедрения проекта.

Внедрение системы ХАССП дает предприятию ряд внутренних выгод:

- использование превентивных мер, а не запоздалых действий по исправлению брака и отзыву продукции;
- безошибочное выявление критических процессов и концентрация на них основных ресурсов и усилий предприятия;
- значительная экономия за счет снижения доли брака в общем объеме производства;
- документально подтвержденная уверенность относительно безопасности производимых продуктов, что особо важно при анализе претензий и в судебных разбирательствах.

Можно назвать следующие внешние преимущества внедрения ХАССП:

- внедрение этой системы требуют покупатели, стремящиеся иметь безопасную продукцию;
- зарубежные инвесторы охотнее идут на капиталовложение, если система действует на предприятии;
- она вызывает интерес у местных администраций, и предприятию легче заручиться их разнообразной поддержкой;
- дополнительные преимущества при участии в важных тендерах - повышается конкурентоспособность продукции предприятия;

- система защитит фирменную марку предприятия и добавит уверенности в себе;
- ее соблюдение можно проверить, она поддается проверкам (аудитам);
- она признается многими страховыми компаниями при страховании ответственности, является весовым аргументом в судебных тяжбах;
- создание репутации производителя качественного и безопасного продукта питания.

Для эффективного внедрения ХАССП, необходимо заручиться помощью консультанта по внедрению ХАССП, имеющему соответствующие знания, опыт разработки и внедрения подобных систем.

Основными задачами рабочей группы, отвечающей за внедрение системы ХАССП, на производстве являются:

- определение микробиологических, физических, химических и других факторов, возникающих при производстве продуктов питания на всех стадиях технологических процессов;
- определение вероятности появления опасных факторов в технологическом процессе в зависимости от степени их опасности (вирулентности);
- определение критических точек технологических процессов, лежащих в области недопустимого риска;
- установление критических пределов для каждого опасного фактора, в интервале которых опасные факторы подлежат контролю, ликвидации или снижению;
- разработка необходимых предупреждающих (мониторинговых) мероприятий;
- установление системы контроля за опасными факторами посредством имеющихся средств, позволяющих удостовериться об эффективном контроле за критическими точками;
- разработка корректирующих мероприятий по устранению или уменьшению опасных факторов;

- установление процедур проверки эффективности функционирования системы ХАССП и документирующей системы регистрации полученных данных;
- обеспечение, доведение рабочих листов системы ХАССП на производственные участки, назначение лиц, ответственных за выполнение мероприятий, разработанных в рабочих листах.

Далее рассмотрим перечень работ по проекту и определим ответственных лиц за каждую работу по проекту в таблице 11 и на основании данных таблицы составим диаграмму Ганта (рис. 11).

Таблица 11 – Перечень работ по проекту «Внедрение системы ХАССП в кофейне «Сова»⁷

№	Название мероприятия	Дата начала	Длительность	Конец	Ответственное лицо
1	Начало проекта	02.07.2019	-		
2	Определение политики в области качества и безопасности выпускаемой продукции	03.07.2019	2	05.07.2019	Директор, бариста 2
3	Создание рабочей группы по разработке системы ХАССП	06.07.2019	1	07.07.2019	Директор
4	Обучение рабочей группы и руководства	06.07.2019	7	13.07.2019	Внешний консультант по ХАССП
5	Подготовка информации о продукции и производстве	14.07.2019	3	17.07.2019	Бариста 2, бариста 5
6	Анализ рисков и опасностей	18.07.2019	1	19.07.2019	директор
7	Разработка системы мониторинга	20.07.2019	3	23.07.2019	Внешний консультант по ХАССП
8	Введение документации системы ХАССП	24.07.2019	6	30.07.2019	Директор, бариста 1, бариста 2

⁷ Составлено автором на основании рис. 7

График реализации проекта представим диаграммой Ганта

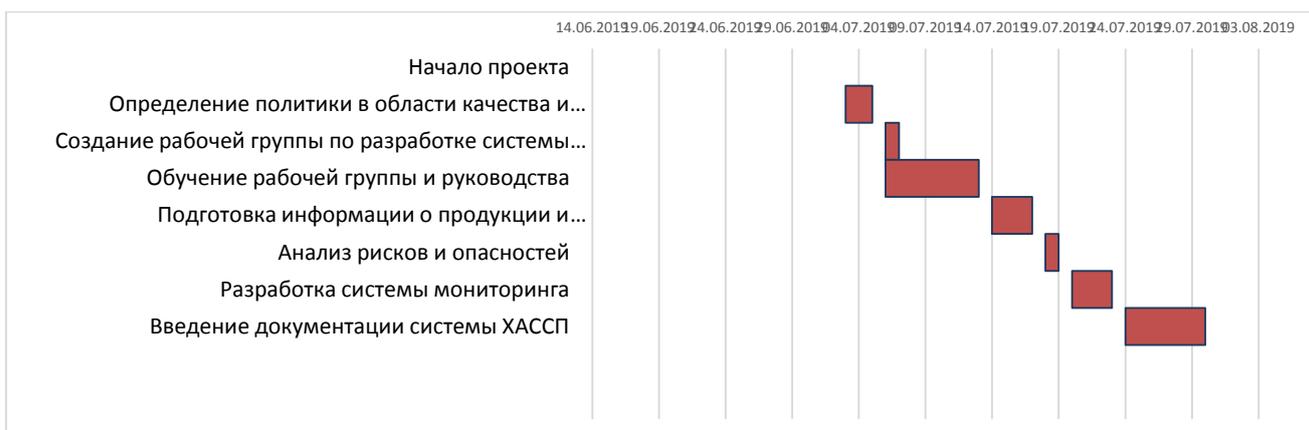


Рисунок 11-Диаграмма Ганта проекта по внедрению системы ХАССП

Таблица 12 – Среднечасовая оплата труда участников разработки ⁸

Наименование должности	Зарботная плата, час.
руководитель предприятия	350
координатор - (бариста 1)	120
технический секретарь (бариста 5)	170
консультант соответствующей области компетентности (Бариста 2)	220
консультант по внедрению ХАССП - внешний специалист	210

С учетом среднечасовой оплаты труда участников разработки и внедрения проекта системы ХАССП для повышения качества затраты составят:

$$C1 = ((2+1+3+1) * 350 + (2+8+20+20) * 210 + 8 * 170 + (20+20) * 120 + (20+3+20) * 220) * 1,3 = (2450 + 10500 + 1360 + 4800 + 9460) * 1,3 = 28570 * 1,3 = 37141 \text{ руб.}$$

Необходимо провести обучение команды ХАССП и высшего руководства.

В материалы по обучению необходимо включить следующую информацию:

- о необходимости внедрения системы ХАССП;

⁸ составлено автором

- об ее основных положениях и основных принципах ХАССП;
- об основных задачах, стоящих перед организацией;
- о роли высшего руководства при внедрении системы;
- нормативную базу системы;
- об основных этапах формирования ХАССП и другие темы.

Высокое качество обслуживания всегда связано со значительными затратами.

Затраты на разработку и внедрение предложенных мероприятий ($C_{\text{сум}}$) рассчитываются по формуле (1):

$$C_{\text{сум}} = C1 + C2, \quad (1)$$

где $C1$ – трудовые затраты на разработку и внедрение мероприятий;

$C2$ – материальные затраты.

Организация работ предполагает определение последовательности и продолжительности работ, а также состава участников. До исполнителей доводится вся необходимая информация по проекту для выполнения поручаемых им задач, уточняются необходимые ресурсы, согласуется продолжительность работ.

Рассчитаем затраты на разработку и внедрение системы ХАССП для повышения качества в ООО «Уральская кофейная компания» по формуле (2):

$$C1 = T_{\text{рв}} * C_{\text{исп}} * K_{\text{сн}}, \quad (2)$$

где $T_{\text{рв}}$ – продолжительность разработки и внедрения в днях;

$C_{\text{исп}}$ – дневная оплата труда исполнителей;

$K_{\text{сн}}$ – коэффициент отчислений на социальные нужды.

Ставка единого социального налога в 2019 г. – 30%. Таким образом, коэффициент отчислений на социальные нужды: $K_{\text{сн}} = 1,3$

В проектную группу по разработке и внедрению системы ХАССП для повышения качества входят:

- руководитель предприятия (РП);
- координатор (К);

- технический секретарь (ТС);
- консультант соответствующей области компетентности (КК);
- консультант по внедрению ХАССП (КВ).

План организации исследовательских разработок с указанием длительности цикла и исполнителей представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Система мероприятий по подготовке проекта внедрения системы ХАССП⁹

Мероприятия	Исполнитель	Затраты времени, час.
Формулирование цели и задач внедрения системы ХАССП	РП, КВ	2
Приказ о создании рабочей группы по разработке системы ХАССП	РП	1
Подготовка Положения о внедрении системы ХАССП	ТС, КВ	8
Разработка программы проверки	К, КК, КВ	20
Определение необходимых группе ХАССП ресурсов	РП, КК	3
Обучение команды ХАССП и высшего руководства с помощью консультанта	К, КК, КВ	20
Утверждение регистрационно-учетной документации	РП	1
Итого		55

Проект внедрения системы ХАССП для повышения качества включает разработку системы соответствующей документации, состав которой и трудоемкость подготовки представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Разработка документации по внедрению проекта системы ХАССП¹⁰

Наименование документа	Трудоемкость подготовки, час.	Количество в год, шт.	Общая трудоемкость, час.
отчеты группы ХАССП	10	12	120
рабочие листы ХАССП	5	50	250
процедуры мониторинга	10	4	40

⁹ составлено автором
¹⁰ составлено автором

Продолжение таблицы 14

процедуры проведения корректирующих действий	10	4	40
программу внутренней проверки системы ХАССП	15	4	60
перечень регистрационно-учетной документации	10	1	10
Итого	60	75	520

Разработкой и оформлением соответствующей документации по внедрению проекта системы ХАССП для повышения качества занимается технический секретарь, часовая зарплата которого составляет 170 рублей. Тогда стоимость работы с документацией ХАССП составит за год:

$$C1=170*520*1,3=114920 \text{ руб.}$$

Таким образом можно составить смету проекта (Таблица 15)

Материальные затраты на внедрение мероприятий представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Смета внедрения проекта системы ХАССП¹¹

Вид ресурсов	Количество, ед.	Цена за единицу, руб.	Стоимость, руб.
Трудовые ресурсы, в том числе			
Оплата труда рабочей группы из штатного персонала, 4 человека	28 дней	215	28141
Оплата консультанта по обучению персонала	45 часов	210	9450
Оплата работы секретаря с документами системы ХАССП	520 часов	170	114920
Материальные затраты, в том числе			
лицензионное ПО	2	10000	20000
бумага	10 пачек	150	1500
заправка картриджа	4	300	1200
печатание в типографии информационных материалов	4 набора	600	2400
Итого			177611

¹¹ составлено автором

Далее составим бюджет проекта по неделям, таблица 16.

Таблица 16 - Понедельный бюджет проекта

Период	Виды работ	Статьи расходов	Сумма
1 нед	Определение политики в области качества и безопасности выпускаемой продукции, Создание рабочей группы	оплата труда членов рабочей группы, оплата труда приглашенного эксперта, расходы на заправку картриджа и бумагу	9585,25
2 нед	Обучение рабочей группы	оплата труда членов рабочей группы, оплата труда приглашенного эксперта, затраты на печать документов по обучению, заправка картриджа, приобретение лицензионного ПО	14285,25
3 нед	Подготовка информации о продукции и производстве	заправка картриджа, расходы на бумагу, оплата рабочей группы, оплата труда приглашенного эксперта	8535,25
4 нед	Введение документации системы ХАССП	заправка картриджа, расходы на бумагу, оплата рабочей группы, приглашенного эксперта и технического секретаря	145205,3
	Итого		177611

3.2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ ХАССП В ООО «УРАЛЬСКАЯ КОФЕЙНАЯ КОМПАНИЯ»

Как видно из данных таблицы 15 материальные затраты (С2) по внедрению проекта системы ХАССП для повышения качества составили 25100 рублей. В структуре затрат на разработку и внедрение мероприятий более половины затрат (86%) приходится на трудовые затраты. Оплата трудовых затрат по смете составила 152061 руб.

В результате расчетов получаем суммарные затраты на разработку и внедрение мероприятий:

$$C_{\text{сум}} = 37141 + 114920 + 25100 = 177611 \text{ руб.}$$

Данный проект не направлен на получение дополнительной прибыли от продаж, но он позволит экономить на отсутствии в поставках бракованных продуктов, что дает экономический эффект в виде отсутствия убытков по браку и проблем с продажей некачественной продукции потребителям. Далее определим величину сэкономленных средств от отсутствия выбраковки товара. Расчеты спрогнозируем на основе имеющихся данных за прошлые периоды. В 2018 году объем поступившего бракованного товара составил 10% от общего числа. В таблице 16 подробно представлены показатели брака, по наименованиям.

Таблица 16 – Показатели выявленного брака за 2018г. ¹²

Наименование	Величина показателя, %	Сумма, руб.
поступление в кофейню просроченного товара	1	19200
поступление в кофейню продукции с нарушением герметичности упаковки	3	57600
прием товара, на котором отсутствует маркировка	4	76800
неправильные условия хранения	2	38400
Итого	10	192000

В месяц средние затраты выходили – 160000 рублей. За год – 1920000 рублей. Таким образом, объем брака составил – 192000 рублей, за 2018 год.

Внедряя ХАССП, мы подразумеваем исключение из оборота бракованной продукции, таким образом дополнительная экономическая прибыль за год составит 192000 рублей.

Экономическая эффективность затрат на внедрение проектных мероприятий (Э) рассчитывается по формуле (3):

$$\text{Э} = \text{Э}_Г - \text{E}_Н * C_{\text{сум}}, \quad (3)$$

где $\text{Э}_Г$ – годовой экономический эффект;

¹² составлено автором

E_n – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений (отраслевой коэффициент равен 0,3);

$C_{\text{сум}}$ – общая сумма затрат на создание проекта.

$$\mathcal{E} = 192000 - 0,3 \times 177611 = 138716 \text{ руб.}$$

Рассчитаем коэффициент окупаемости затрат на внедрение проектных мероприятий по формуле (4):

$$E_p = \mathcal{E} / C_{\text{сум}}, \quad (4)$$

$$E_p = 192000 / 177611 = 1,1$$

Должно выполняться условие $E_p > E_n$.

Условие эффективности проекта выполняется, т.к. $1,1 > 0,3$.

Срок окупаемости затрат $T_{\text{окуп}}$ рассчитаем по формуле (5):

$$T_{\text{окуп}} = C_{\text{сум}} / \mathcal{E}, \quad (5)$$

$$T_{\text{окуп}} = 177611 / 192000 = 0,9 \text{ года, или около 11 месяцев.}$$

Результаты обоснования экономической эффективности проекта занесем в таблицу 15.

Таблица 17 – Результаты обоснования экономической эффективности¹³

Наименование	Значение показателя
Общая сумма затрат на создание проекта ($C_{\text{сум}}$), руб.	177611
Годовая экономия (\mathcal{E}), руб.	192000
Экономическая эффективность затрат на внедрение проектных мероприятий (\mathcal{E}), руб.	122000
Коэффициент окупаемости затрат на внедрение проектных мероприятий (E_p)	1,1
Срок окупаемости затрат ($T_{\text{ок}}$), мес.	11

Результаты расчетов позволяют сделать вывод об экономической эффективности и быстрой окупаемости затрат на разработку и внедрение проекта системы ХАССП для повышения конкурентоспособности ООО «Уральская кофейная компания» Данный проект является экономически целесообразным и рекомендуется к внедрению.

¹³ составлено автором

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сфера ресторанного бизнеса включает в себе очень важную роль в совершенствовании современной мировой экономики и решении большого числа глобальных социально-экономических задач государства и области.

Что же ждет индустрию кофеен в будущем? Видимо, пессимистические прогнозы самих участников рынка окажутся справедливы: кризисный Екатеринбург не может позволить себе столько кофеен, сколько открылось в последние годы. У жителей города сегодня просто нет достаточных средств для того, чтобы финансировать столь большое число «кофейных клубов», продающих настроение и приятные ощущения. А это значит, что число кофеен будет сокращаться до того предела, при котором спрос сравняется с предложением.

Тем, кто не хочет покинуть рынок, придется работать в одном из двух направлений: либо биться над сокращением издержек, возвращаясь в сферу общепита и предлагая за свой продукт минимальную торговую наценку, либо прорываться в сферу индустрии развлечений с характерными для нее инструментами продвижения. Поэтому проблема повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия является весьма актуальной.

Кофейня «Сова» несмотря на небольшой срок работы (чуть больше одного года) уже достаточно хорошо укрепилась на рынке, приобрела много постоянных гостей. Основными конкурентами кофейни являются кофейни «Tesla Coffee», «Panda Coffee», «Французский пекарь» и «Дабл Би».

Кофейня «Сова » в Екатеринбурге на данный момент занимают лидирующее положение среди кофеен данного формата. Однако может уступать другим кофейням по некоторым пунктам, таким как широта ассортимента, скорость обслуживания и удобство расположения в городе.

Ценовая политика ориентирована на гостей со средним доходом. Средний чек варьируется от 100 до 300 рублей на гостя.

Основу товарооборота составляют кофе и кофейные напитки, десерты и свежая выпечка.

Основной статьей расходов кофейни является выплата заработной платы, которая составляет 42,6% всех расходов в первом квартале 2019 года.

В процессе анализа конкурентоспособности предприятия была выявлена группа проблем и недостатков, связанных с организацией работы и ассортиментно-ценовой политикой кофейни.

Основной угрозой для деятельности компании является выход на рынок нового сильного конкурента. Также в настоящее время в компании не внедрена система ХАССП, являющаяся необходимым условием функционирования предприятия общественного питания на рынке.

Поэтому в 3 главе автором предложен проект внедрения системы ХАССП в кофейне «Сова», который направлен на выявление и контроль проблемных точек в системе поставок и производства продукции в кофейне. Данный проект планируется к реализации в июле 2019 года. Разовые затраты составят 177611 руб., срок окупаемости проекта 11 месяцев.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 51705.1-2001 «Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования»
2. Технический регламент Таможенного союза (ТР ТС 021/2011) «О безопасности пищевой продукции»
3. Азманова, Е.Г. Специфика кредитных потребностей предприятий малого бизнеса [Текст] / Е.Г. Азманова // Финансы и кредит. – 2011. - N 46. – С. 34-38
4. Балашов, А. И. Предпринимательское право для экономистов [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата: для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / А. И. Балашов, В. Г. Беляков ; Высш. шк. экономики - Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2017. - 333 с.
5. Быков, В. А. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. А. Быков, Е. И. Комаров. - Изд. испр. - Москва : РИОР: ИНФРА-М, 2017. - 242 с. <http://znanium.com/go.php?id=635081>
6. Баткина, С.В. Малое предпринимательство: организация, экономика, управление. Учебное пособие / С.В. Баткина, И.А. Емельянов, Е.Н. Калиниченко— М.: Инфра-М, 2009. - 480 с.
7. Беспалов, М.В. Особенности развития предпринимательской деятельности в условиях современной России [Текст] / М.В. Беспалов – М.: ИНФРА-М, 2011. – 232 с.
8. Валдайцев С. В. Малое инновационное предпринимательство [Текст] / С.В. Валдайцев, Н.Н. Молчанов, К. Пецольдт – М.: Проспект, 2011. - 536 с.
9. Волков, О. И. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / О. И. Волков, В. К. Складенко. - 2-е изд. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 264 с. <http://znanium.com/go.php?id=910332>

- 10.Верников, В. А. Финансовая инфраструктура малого предпринимательства в регионах [Текст] / В.А.Верников, Е.Е. Ермакова – М.: Наука и образование, 2011. - 136 с.
- 11.Вислова, А.В. Индивидуальный предприниматель. Государственная регистрация, налогообложение и другие правовые вопросы деятельности [Текст] / А.В. Вислова, А.Г. Попова, Е.А. Турсина – М.: Эксмо-Пресс, 2012. - 192 с.
- 12.Жиделева, В. В. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов / В. В. Жиделева, Ю. Н. Каптейн. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 133 с.
<http://znanium.com/go.php?id=560886>
- 13.Зиятдинов, А.Ф. Различия в налогообложении организаций и индивидуальных предпринимателей [Текст] /А. Ф. Зиятдинов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2012. - N 3. – С. 19-24
- 14.Коммерческая деятельность [Текст] : учебник для бакалавров : для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Торговое дело" / И. М. Синяева [и др.] ; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - Москва : Юрайт, 2017. - 506 с.
- 15.Круглова, Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства) [Текст] / Н.Ю. Круглова – М.: КНОРУС, 2010. – 544 с.
- 16.Лапуста, М. Г. Индивидуальный предприниматель [Текст] / М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 332 с.
- 17.Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biznes-knigi.com/avtor-kollektiv-avtorov/4027-teoriya-i-praktika-ocenki-konkurentosposobnosti-kollektiv-avtorov/read/page-9.html>
- 18.Малое предпринимательство: организация, экономика, управление [Текст] / Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ИНФРА-М. 2016. – 489 с.

- 19.Малый бизнес: настольная книга предпринимателя и бухгалтера малого предприятия: Учебно-практическое пособие [Текст] / Под ред. А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М. 2017. - 569 с.
- 20.Муравьев, А.И. Предпринимательство: Учебник [Текст] / А.И. Муравьев, А.М. Игнатъев, И.Б. Крутин. – СПб: Издательство «Лань», 2016. - 696 с.
- 21.Радченко, Л.А. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания [Текст]: учебное пособие для студентов средних специальных учебных заведений, обучающихся по специальностям 19.01.17 "Технология продукции общественного питания", 43.01.01 "Организация обслуживания в общественном питании" / Л.А. Радченко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 398 с.
- 22.Сологубова, Г.С. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания [Текст]: учебник для СПО / Г. С. Сологубова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. — 321 с.
- 23.Трещевский, Ю. И. Экономика и организация производства [Текст]: Учеб. / Ю.И.Трещевский, Ю.В.Вертакова и др. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2014. – 381с
- 24.Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Под редакцией В. Я. Горфинкеля - М.: Проспект, 2010. – 544 с.
- 25.Основы бухгалтерского учета для малого бизнеса [Текст] : учебное пособие для СПО : для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Е. И. Зацаринная [и др.] ; под ред. Н. А. Продановой. - Москва : Юрайт, 2017. - 275 с.
- 26.Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. — М.: Международные отношения, СПб.: Питер, 2017. – 947 с. То же [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ozon.ru/context/detail/id/135028372?utm_source=epoint&utm_medium=partner&utm_campaign=955860
- 27.Предпринимательский климат России: Индекс Опоры [Текст] – М.: 2011.- 87 с.

28. Самуэльсон П. Экономика, Том 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: . <http://www.bibliotekar.ru/biznes-64/>
29. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] : Учебник для учащихся средних учебных заведений / Г. В. Савицкая. - 6-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 378 с. <http://znanium.com/go.php?id=547958>
30. Попов Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие [Текст] / Ин-т экономики и финансов "Синергия"; Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: ИНФРА-М, 2010.- 208 с.
31. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide) [Текст]: Пятое издание: Project Management Institute, Inc., USA, 2013.
32. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник. [Текст] – М.: КноРус, 2010, 760 с.
33. Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие. [Текст] - М.: Форум: ИНФРА-М, 2010.- 256 с.
34. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. Учебное пособие [Текст] 2-е издание. - СПб.: Питер, 2015. – 496 с.
35. Суслов Е.Ю., Овчинникова Н.М. Управление проектами: учебное пособие. [Текст] – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015.– 130 с.
36. Суслов Е.Ю. Управление проектами: Электронный учебно-методический комплекс. СПбГЭУ, 2014. Режим доступа : <http://de.unecon.ru/course/view.php?id=330>, свободный
37. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: Теория и практика.- [Текст] СПб.: Питер, 2009.- 496 с.
38. Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов [Электронный ресурс] : Учебное пособие / В. К. Проскурин ; ; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. - 136 с. <http://znanium.com/go.php?id=558426>

- 39.Басарева, В.Г. Малый бизнес: региональные аспекты механизмов государственного регулирования [Текст] / В.Г. Басарева // Региональная экономика: теория и практика. - 2010. - N 11. - С. 55-62
- 40.Лебедкина, Л.А. Об изменениях в законодательстве, которые необходимо учитывать индивидуальным предпринимателям [Текст] / Л.А. Лебедкина // Бухгалтер и закон. – 2015. - N 4 . – С. 13-16
- 41.Лой, О.В. Пути совершенствования форм и методов правовой защиты и государственной поддержки индивидуального предпринимательства в России в условиях рыночной экономики [Текст] / О.В. Лой//Управленческий учёт. - 2017. - N4. - С. 12-17
- 42.Майоров, А.А. К вопросу о совершенствовании регионального организационно-финансового механизма развития малого бизнеса [Текст] / А.А. Майоров // Финансы и кредит. - 2014. - N 15. - С. 66-74
- 43.СПАРК-Интерфакс [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.spark-interfax.ru>, свободный.