

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение конкурентоспособности продукции на основе эффективного
сервисного обслуживания

Студент

Вячкилева В.А.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент Вячкилева В.А.

Тема работы: Повышение конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания (на примере ООО «Швейк»).

Научный руководитель: доцент С.Ю. Данилова.

Цель исследования – разработка мероприятий, способствующих повышению уровня конкурентоспособности продукции ООО «Швейк».

Объект исследования – ООО «Швейк», осуществляющее деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия ООО «Швейк».

Методы исследования: сравнительный анализ, определяющий уровень конкурентоспособности, методы статистической обработки данных, а также прогнозирование и т.д.

Краткие выводы по работе. На сегодняшний день конкуренция имеет значение движущей силы социального и экономического развития, что обосновывает особое значение для современных предприятий наблюдения за деятельностью конкурентов, оценки собственных конкурентоспособных преимуществ, выявления резервов их наращивания.

Практическая значимость работы заключена в возможности внедрения предлагаемых мероприятий в деятельность по повышению конкурентоспособности ООО «Швейк».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы из 34 источников. Общий объем работы, без приложений, 45 страниц машинописного текста, включая 8 таблиц, 7 рисунков и 2 приложения.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические основы конкурентоспособности продукции | 6 |
| 1.1 Понятие конкурентоспособности продукции | 6 |
| 1.2 Формирование сервисного обслуживания как элемент повышения конкурентоспособности продукции предприятия | 10 |
| 2 Оценка конкурентоспособности продукции ООО «Швейк»..... | 15 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Швейк» | 15 |
| 2.2 Анализ конкурентоспособности продукции предприятия | 19 |
| 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции предприятия ООО «Швейк» на основе эффективного сервисного обслуживания | 26 |
| 3.1 Внедрение сервиса доставки готовых блюд и ее влияние на экономические показатели ООО «Швейк» | 26 |
| 3.2 Разработка и продвижение сайта ресторана..... | 31 |
| Заключение | 39 |
| Список используемой литературы | 41 |
| Приложение А Прогнозируемые выручка и прибыль ресторана «Швейк» через год сотрудничества с сервисом доставки еды Chibbis..... | 44 |
| Приложение Б Преимущества и недостатки различных подходов разработки сайта..... | 45 |

Введение

Современная рыночная экономика имеет тенденцию к высокой динамике развития, что обуславливает ужесточенную борьбу предприятий за повышение прибыльности производства, а также увеличение эффективности продаж для максимизации прибыли. Такое столкновение интересов получило название "конкуренция". Конкуренция является одним из самых важных факторов развития рыночной экономики, благодаря которому, предприятия расширяют ассортимент продукции и услуг, а также совершенствуются товарно-денежные и рыночные отношения в целом. Таким образом, конкурентность может определяться, как обобщающая характеристика предприятия (или его продукции и услуг), которая отражает степень эффективности использования имеющихся ресурсов.

Для решения проблемы повышения конкурентоспособности предприятий необходима выработка определенных мер для достижения и поддержания конкурентных преимуществ на рынке.

В современном мире, в теории, как и на практике, внимание все чаще уделяется комплексному решению проблемы развития конкуренции, а также повышения конкурентоспособности предприятий.

Большинство научных исследований в области конкурентоспособности, преимущественно, ориентируются на изучение ранее полученного опыта развития рынка, а также учета специфики деятельности предприятий. В связи с этим, появляется необходимость в формировании комплексного подхода к оценке и определению конкурентоспособности для выбора наиболее эффективных и реальных конкурентных стратегий. Методологической и теоретической основой работы стали работы как отечественных, так и зарубежных ученых в области конкуренции, экономики предприятия и товарного обращения.

В научно-теоретических работах выдающихся ученых – экономистов раскрываются основные правила конкуренции,

конкурентоспособности и конкурентных преимуществ, а также содержится теоретико-методологическая аргументация подходов к управлению и оценке конкурентоспособности предприятий.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции ООО «Швейк».

В соответствии с обозначенной целью для решения сформулирован комплекс задач, которые включают в себя следующие аспекты:

- анализ теоретических основ конкурентоспособности продукции;
- оценка конкурентоспособности продукции предприятия ООО «Швейк»;
- разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции ООО «Швейк» и определение экономического эффекта от внедрения рекомендованных мероприятий.

Объект исследования - ООО «Швейк», осуществляющее деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия ООО «Швейк».

Цель и задачи работы обуславливают использование в процессе ее подготовки необходимость таких методов, как: методы статистической обработки данных, сравнительный анализ, прогнозирование и т.д.

Актуальность работы заключена в дальнейшей возможности внедрения разработанных мероприятий в деятельность ООО «Швейк» для повышения конкурентоспособности данного предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы из 34 источников, 45 страниц машинописного текста, включая 8 таблиц, 7 рисунков и 2 приложения.

1 Теоретические основы конкурентоспособности продукции

1.1 Понятие конкурентоспособности продукции

Конкурентоспособность любой продукции может определяться исключительно в результате ее сравнения с иным товаром и, исходя из этого, отражается относительным показателем, благодаря которому мы видим отличие данной продукции от продукции конкурентов по степени удовлетворения определенных потребностей. Конкурентоспособность того или иного товара определяется в ходе его сравнения с товарами других предприятий в зависимости от степени их соответствия определенным потребностям. Так же важно при сравнении не забывать учитывать затраты покупателя на приобретение и дальнейшее использование товаров в ходе удовлетворения потребностей.

Из вышесказанного следует, что понятие конкурентоспособность понимается как комплекс потребительских, ценовых (стоимостных) характеристик продукции, которые определяют ее успех в условиях рынка, т.е. преимущество именно данной продукции над иными при условии большого выбора товаров-аналогов от конкурирующих фирм. И так как за продукцией стоит ее изготовитель, то мы вправе с полной уверенностью оценивать конкурентоспособность соответствующих фирм, предприятий, объединений, так же как и стран, в которых они расположены.

Ильясов Л.Р. и Зинуров У.Г. в своих работах определяют конкурентоспособность исключительно свойствами, представляющими взаимный покупательский интерес (гарантирующими удовлетворение определенной потребности). Иные характеристики изделия, которые выходят за рамки данных интересов, при анализе конкурентоспособности понимаются как не относящиеся к ней в данных определенных условиях свойства [13].

Превышение стандартов, правил и норм не повышает конкурентоспособность продукции, а, напротив, чаще снижает ее, так как

вызывает рост стоимости, но, при этом, не увеличивает, с покупательской точки зрения, свою потребительскую ценность, в связи с чем, представляется покупателю бесполезной.

Конкурентоспособность продукции должна изучаться периодически и непрерывно на протяжении всего ее жизненного цикла, во избежание упущения момента, когда показатель конкурентоспособности начинает снижаться и вовремя принять соответствующие меры (к примеру, модернизировать изделие, снять с производства или же перевести его на иной сектор рынка). Решение этой задачи обуславливается тем, что выпуск нового продукта на предприятии, прежде, чем старым исчерпается возможность поддержания конкурентоспособности, будет экономически нецелесообразен. На рисунке 1 приведена стандартизированная схема анализа конкурентоспособности (по А.Н. Литвиненко) [19].

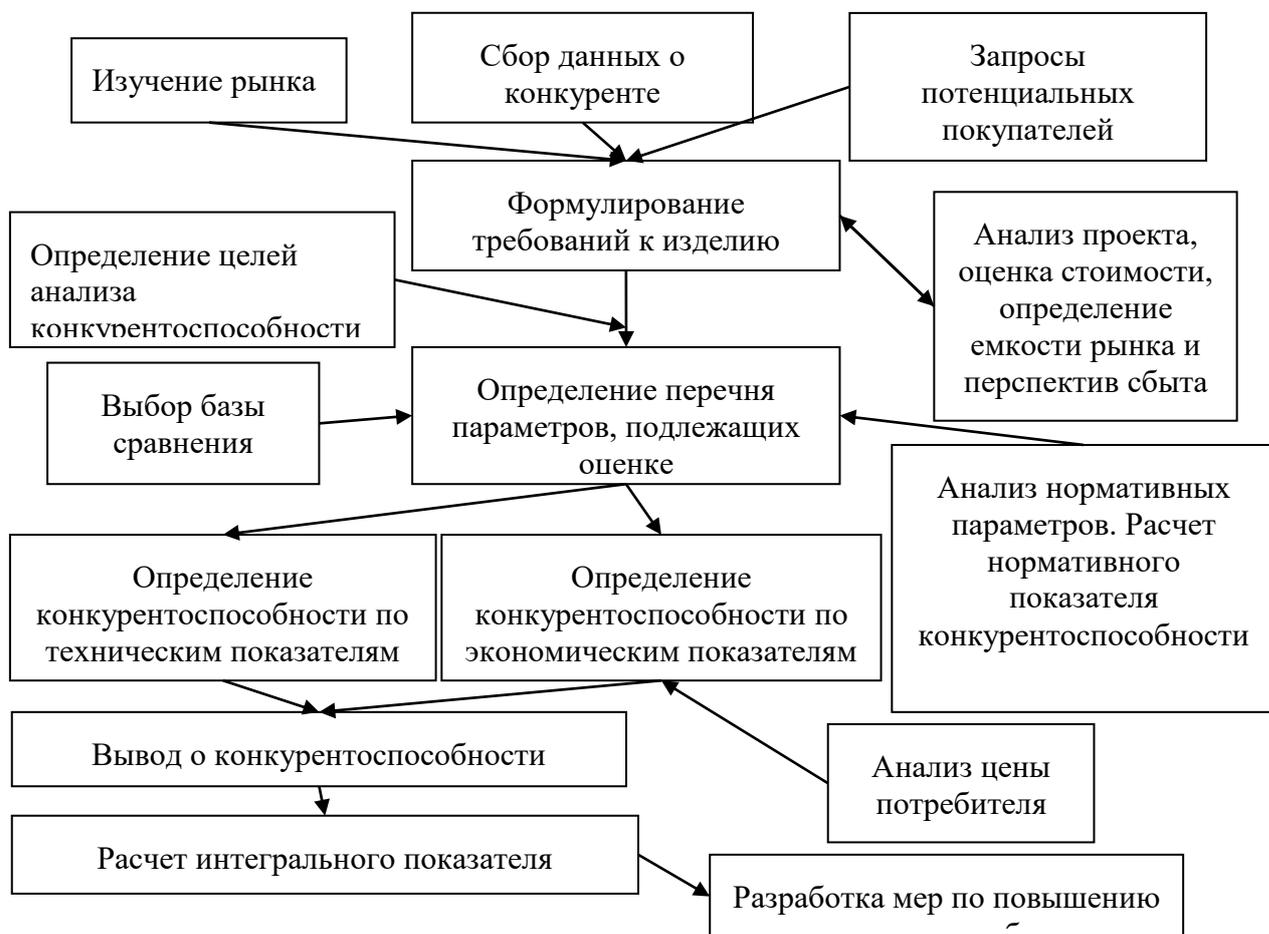


Рисунок 1 - Схема анализа конкурентоспособности (по А.Н. Литвиненко)

Конкурентоспособность любой продукции не статична. Когда товар выходит на рынок, то потенциал конкурентоспособности, несомненно, расходуется. В наших силах замедлить расход этого потенциала и даже временно приостановить его. И так как остановить этот процесс целиком не возможно, когда конкурентоспособность изделия начинает значительно падать, на рынок выводится новое изделие, которое заранее проектируется согласно графику [3].

В целом, вся система маркетинга обеспечивает высокую конкурентоспособность продукции, она включает в себя как послепродажное обслуживание, так и конструирование, хранение, сбыт, контроль качества, возможные способы транспортировки и упаковки, установку и монтаж. [8].

Таким образом, чтобы обеспечить конкурентоспособность маркетинговой службе необходимо использовать и совершенствовать свои тактические и стратегические приемы. Несомненно, важнейшей задачей является способность создать и поднести товар конечному потребителю так, чтобы он имел свое конкурентное преимущество [5].

Взаимосвязь главных выявленных характеристик состояния предприятия с его качеством менеджмента и конкурентоспособностью представим на рисунок 2.

Регулирование конкурентоспособности абсолютно любого предприятия является непрерывным и цикличным процессом. При его осуществлении чаще всего предусматриваются следующие пункты:

- Изучение внутренней среды, в ходе которого выявляются реальные и потенциальные конкурентные преимущества.
- Анализ конкурентоспособности предприятия.
- Подготовка конкурентной стратегии, которая будет направлена на усиление конкурентоспособности предприятия.
- Внедрение и исполнение конкурентной стратегии.

- Предварительная и конечная оценка итогов реализации стратегии (анализ удовлетворенности клиентов и конкурентоспособности предприятия, и дальнейшее сравнение полученных показателей с полученными ранее).
- Корректировка или последующая реализация сформулированной стратегии с учетом данных, полученных при оценке промежуточных и конечных итогов реализации стратегии.
- Оценка внешней среды.

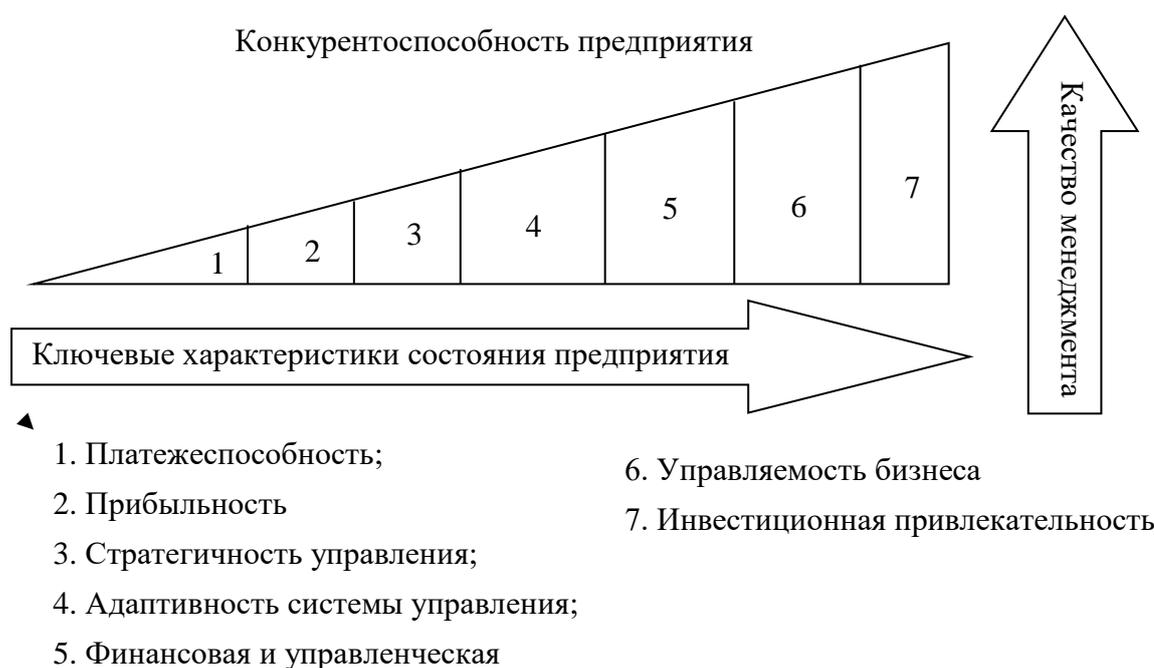


Рисунок 2 - Ключевые характеристики состояния предприятия

Исходя из этого, все перечисленные подходы к организации управления конкурентоспособностью предприятий могут использоваться также на предприятиях сферы услуг. Особенность управления конкурентоспособностью здесь обусловлена, преимущественно, объектом управления (услугой). При управлении конкурентоспособностью предприятий, специализирующихся на предоставлении тех или иных услуг, следует учитывать следующие факторы:

- Территориальное ограничение рынка сбыта большей части услуг.

– Важность роли интернет-маркетинга в продвижении услуг. Благодаря ему, формулируется предварительное мнение о компетентности исполнителя услуги.

– Значимость принятых убеждений и ценностей, корпоративной культуры, профессиональной этики, коммуникативных и прочих навыков сотрудников, которые определяют качество и культуру процесса обслуживания.

– Важность условий обслуживания при анализе качества предоставляемых услуг потребителем.

– Осложненное обеспечение устойчивого уровня качества предоставляемых услуг.

– Важность роли стоимости услуги при обеспечении ее конкурентоспособности ниже, чем роль стоимости в сфере производства материальных ценностей.

– Одним из условий эффективности потребления ресурсов предприятия является постоянная согласованность объема и спроса и объема предложения, обусловленная неспособностью хранения услуг.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что управление конкурентоспособностью на предприятиях, занимающихся оказанием услуг, во многом схоже с управлением конкурентоспособностью любого другого предприятия, и, в то же время, требует учитывать целый ряд отличий, вытекающих из специфики предоставляемых услуг, влияющих на выбор способов и методов обеспечения конкурентоспособности организации.

1.2 Формирование сервисного обслуживания как элемент повышения конкурентоспособности продукции предприятия

С развитием рыночных отношений сфера общественного питания постепенно покинула состояние монополии. Экономические изменения стали толчком к воссозданию ресторанного бизнеса в РФ. По подсчетам

специалистов, в сфере ресторанного бизнеса, спрос значительно уступает предложению, чем и обусловлен высокий уровень конкуренции. Тем не менее, на сегодняшний день, ниша ресторанного бизнеса по праву может считаться одной из самых высокодоходных, динамично развивающихся и рентабельных из всей сферы услуг. Эти обстоятельства, несомненно, не могут не привлекать инвесторов. [29].

Сервис — одна из главных составляющих маркетинговой политики на предприятиях сферы услуг. Исследования показывают, что именно по причине некачественного сервиса многие клиенты переходят к другому поставщику услуг, ввиду своей клиентской неудовлетворенности. Дополнительный сервис (грамотная консультация, навык продаж и подачи услуги и т.д.) считается вторым по значимости показателем после качества предоставляемой услуги. Цена же стоит уже на третьем месте, и на четвертом, что любопытно — реакция сотрудников на «сбой» в ходе оказания услуг [15].

В настоящее время, многие специалисты в своих публикациях обратили внимание на изучение таких понятий как «обслуживание» и «сервис». Одним из наиболее знаменитых специалистов за границей считается Джон Шоул - консультант сервисной сферы. На сегодняшний день его работы дошли и до России. Солидные деловые издания Entrepreneur и Time называют его «гуру культуры обслуживания». В 2011 году под его авторством была выпущена книга «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество» . Джон Шоул определяет основными факторами конкурентоспособности скорость, качество и культуру обслуживания. На его взгляд, большинство мировых компаний предоставляют низкий уровень сервиса[34].

Отечественные специалисты считают [20,32], что труды Джона Шоула раскрывают ответы на многие вопросы в области сервиса, тем самым обогащая знания в практике и методологии сервиса предприятий как их стратегии.

Современные словари трактуют изучаемое понятие как: «сервис — оказание услуг, удовлетворение бытовых потребностей» [33].

Некоторые специалисты рассматривают сервис в расширенном понимании, не ограниченном бытовым обслуживанием: «сервис — это собственно услуга, когда речь идет о консалтинге, оформлении, химчистке, парикмахерской и т.д.» [22]. С другой стороны, исследованиями, проведенными И.В. Христофоровой показано, что «существуют некоторые тонкости в восприятии и употреблении этих дефиниций» [32].

В работах Г.А.Аванесовой, услуга рассматривается как «размытое понимание, связанное с оказанием помощи, с предоставлением населением разнообразных благ», а «сервис — это целенаправленные, технологически выверенные процессы обслуживания, базирующиеся на профессиональной подготовке персонала, предпринимательском расчете менеджмента и в целом высокой степени эффективности» [1].

И.В. Христофорова полагает, что подход, в котором сервис, являющийся дополнительным обслуживанием, выступает более последовательным и логичным [31] как «некая «обвязка» основной услуги» [27]. Данный метод стал распространенным вследствие комплексного подхода к обслуживанию во многих сферах сервиса.

Концепция К. Ловлока «Сервис как цветок» [18] определяет комплексный сервис как фундамент. В ней рассматривается единый комплекс, который состоит из главной услуги и сервиса (дополнительных услуг).

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что ресторанные услуги подразумевают не только блюда, но и обслуживание самого процесса принятия пищи, включающее в себя ряд дополнительных услуг. Культура обслуживания ориентирована на потребности клиентов и для повышения ее уровня необходимо, в первую очередь, опираться на высококачественный сервис.

В таблице 1 представлена прямая зависимость между качеством и обслуживанием и качеством пищи, установленная американскими рестораторами. Данные показатели первостепенно влияют на общее впечатление гостей от ресторана [2].

Из таблицы, можно сделать вывод, что блюда, как основной продукт, не являются исключительным составляющим ресторанной услуги. Для клиентской удовлетворенности необходимо в достаточной мере предоставлять качественное оказание услуг гостям ресторана

Таблица 1 - Зависимость между качеством обслуживания и качеством еды

| Качество обслуживания (по 5-ти балльной шкале) | Качество еды (по 5-ти балльной шкале) | Восприятие ресторана гостями |
|---|--|------------------------------|
| 2 | 5 | Отрицательное — 90% |
| 4 | 5 | Нейтральное — 50% |
| 5 | 5 | Отличное — 100% |
| 5 | 3 | Хорошее — 80% |

В табл. 2 представлены главные теоретические показатели качества обслуживания в ресторанном бизнесе.

Таблица 2 - Главные показатели качества обслуживания

| Показатель качества обслуживания | Сущность показателя |
|---|---|
| Меню, соответствующее потребностям гостей ресторана | Меню заинтересовывает гостей ресторана |
| Скорость обслуживания | У посетителей быстро принимается заказ, они не сидят в ожидании официанта, закуски и напитки подают в течение не более 15 минут |
| Правильная организация всего цикла обслуживания | Цикл обслуживания разделяется на постепенные фазы (от закусок до десерта) |
| Персонал ориентирует гостей в выборе блюд | Персонал хорошо знает меню, имеет полное представление о блюдах, осведомлен о наличии продуктов и напитков |

Продолжение таблицы 2.

| | |
|---|---|
| Персонал вежлив, умеет общаться и прекрасно держит себя | При разговоре официант смотрит в глаза гостю, внимательно его слушает, перемещается по залу с улыбкой, тепло относится к гостям, сохраняет внутреннее спокойствие, не суетится |
| Слаженность коллектива | Официанты помогают друг другу, умеют грамотно делегировать обязанности между собой. |
| Контроль обслуживания | Администратор или менеджер наблюдает за обслуживанием, решает конфликтные ситуации, обеспечивают контроль над порядком зала |
| Проработка жалоб | Устные и письменные жалобы прорабатываются, учитываются все недочеты, конфликтные вопросы решаются, клиент остается удовлетворенным с дальнейшим желанием вернуться в заведение |
| Персонал умеет предугадать потребности гостя | Мусор и грязная посуда со столов сразу же убирается официантом, напитки своевременно обновляются, а если гости пришли с детьми, то предлагается детский стул и т.п. |

Таким образом, разнообразный и качественный сервис может служить выигрышной стратегией на рынке ресторанного бизнеса, которому присущ высокий уровень конкуренции.

2 Оценка конкурентоспособности продукции ООО «Швейк»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Швейк»

Объектом исследования бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «Швейк» (сокращенно ООО «Швейк»). На момент своего расцвета «Швейк» был одним из лучших ресторанов города Тольятти. На сегодняшний день ниша ресторанного бизнеса имеет тенденцию к активному развитию, появляется все больше специализированных предприятий, по всему городу открываются летние кафе. Рынок общественного питания Самарской области может характеризоваться высокой динамикой и стабильностью. В условиях повышенной конкуренции ООО «Швейк» вынужден постоянно наращивать обороты, охватывать различные сегменты, а так же формировать свою клиентскую базу.

Ресторан знаменит неповторимыми чешскими блюдами. Он является первым представительством чешской ресторанной сети в России. Кухня и интерьер ресторана абсолютно идентичны с Пражскими стандартами сети, а для блюд предусмотрена традиционная чешская рецептура. Основной акцент бара сделан на традиционные чешские настойки и пиво, заведение тесно взаимодействует с пивным заводом «Хорлбат».

Весь коллектив ресторана – единая команда, стремящаяся к единой цели: повышение прибыли и имиджа ресторана. Внутренние правила распорядка регламентируют режимы рабочего времени всех сотрудников заведения.

На сегодняшний день в организации насчитывается 24 сотрудника (основной штат), и 29 человек в летний период.

Схема структурных единиц ресторана представлена на рисунке 3.

Главой ресторана является назначенный директором управляющий.

Главный бухгалтер занимается работой с различного рода документами. Бухгалтер и сотрудник отдела закупок подчиняются непосредственно ему, а также управляющему. Контроль над работой персонала осуществляется структурными руководителями: администраторы заведуют работой официантов, а шеф повар - работой мойщиков посуды и поваров. Остальные сотрудники ресторана находятся в непосредственном подчинении у управляющего.



Рисунок 3 - Структурные единицы ресторана

Организационная структура может быть различной, в зависимости от таких факторов, как численность персонала, разнообразие предоставляемых услуг, организационно-правовая форма предприятия, тип ресторана.

На рисунке 4 наглядно представлена организационная структура предприятия. В системе продаж участвует весь персонал ресторана. На схеме показано, что шеф-повар, администратор зала и главный бухгалтер находятся на одной ступени подчинения. Управленческие обязанности разделены между кухней, залом и финансовым отделом во избежание двойственности подчинения.

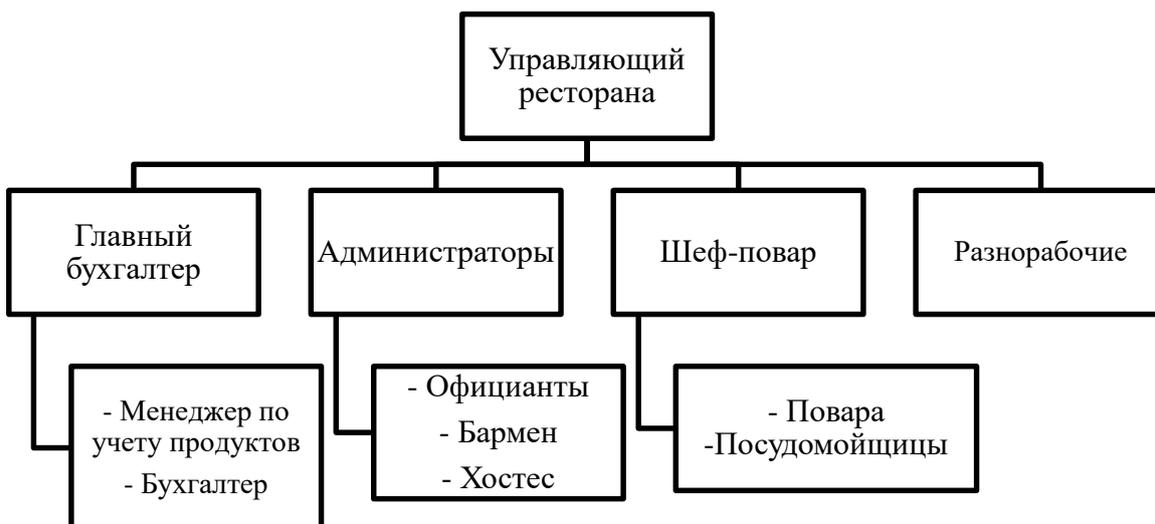


Рисунок 4 - Организационная структура предприятия

Для каждого сотрудника ООО «Швейк» разработаны должностные инструкции. Работник под подпись знакомится с разработанными правами и обязанностями.

Таким образом, придерживаясь данного типа организационной структуры можно добиться качественного выполнения основных функций всеми подразделениями ресторана.

В рамках проведения комплексного анализа деятельности предприятия целесообразным будет дать оценку основным экономическим показателям. В таблице 3 представлены технико-экономические показатели деятельности ООО «Швейк» за 2018-2020 гг.

Таблица 3 – Техничко-экономические показатели деятельности ООО «Швейк»

| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Изменение | | | |
|---|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| | | | | 2019-2018гг. | | 2020-2019гг. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Выручка, тыс.руб. | 43 320 | 37 010 | 30 320 | -6 310 | 85,4 | -6 690 | 81,9 |
| Себестоимость продаж, тыс.руб. | 32 330 | 22 110 | 19 830 | -10 220 | 68,4 | -2 280 | 89,7 |
| Валовая прибыль (убыток), тыс.руб. | 10 980 | 14 900 | 10 490 | 3 920 | 135,7 | -4 410 | 70,4 |
| Управленческие расходы, тыс.руб. | 153 | 186 | 214 | 33 | 121,6 | 28 | 115,05 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 42 | 48 | 54 | 6 | 114,3 | 6 | 114,3 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 10 980 | 14 900 | 10 490 | 3 920 | 135,7 | -4 410 | 70,4 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 4 970 | 11 387 | 8 488 | 6 417 | 229,1 | -2 899 | 74,55 |
| Основные средства, тыс. руб. | 610 | 359 | 262 | -251 | 58,9 | -97 | 72,98 |
| Оборотные активы, тыс. руб. | 4 981 | 4 036 | 2 929 | -945 | 81 | -1107 | 72,6 |
| Численность ППП, чел. | 22 | 26 | 24 | 4 | 118,2 | -2 | 92,3 |
| Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб. | 8 319 | 9 946 | 9 437 | 1627 | 119,6 | -509 | 94,9 |
| Производительность труда работающего, тыс.руб. | 1 969 | 1 423 | 1 263 | -546 | 72,3 | -160 | 88,8 |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 378 | 382 | 393 | 4 | 101 | 11 | 102,9 |
| Фондоотдача | 71 | 103 | 116 | 32 | 145 | 13 | 112,6 |
| Оборачиваемость активов, раз | 8,1 | 9,2 | 11 | 1,1 | 113,6 | 1,8 | 119,6 |
| Рентабельность продаж, % | 25,4% | 40,2% | 34,6% | 14,8% | 158,3 | -5,6% | 86,1 |
| Рентабельность производства, % | 33,75% | 66,7% | 52,2% | 32,95% | 197,6 | -14,5 | 78,3 |
| Затраты на рубль выручки, | 75,1 | 100,6 | 100,8 | 25,5 | 133,9 | 0,2 | 100,2 |

На основании данных таблицы допустимо отметить, что за период 2018-2020 гг. большинство организационно-экономических показателей имеют тенденцию к снижению.

Выручка предприятия с 2018 г. сократилась на 13000 тыс. руб., что составляет 30%, но в то же время себестоимость продаж, наоборот, характеризуется снижением затрат (Рисунок 5).

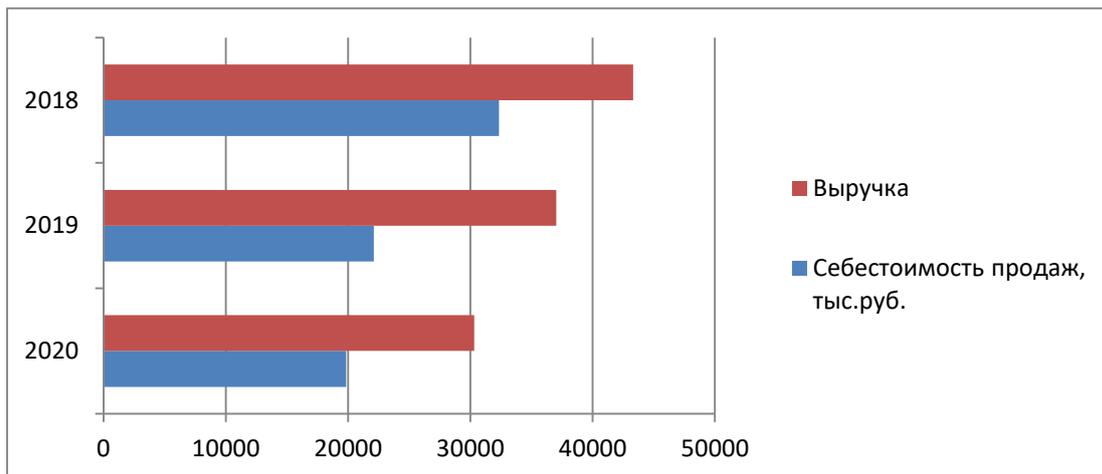


Рисунок 5 – Себестоимость продаж и выручка ООО «Швейк» в 2018-2020 гг.

Анализируя данные показатели, мы можем сделать вывод, что не зависимо от снижения выручки на 13 000 тыс. руб. за период 2018-2020гг., чистая прибыль предприятия возросла на 3 518 тыс.руб., что доказывает эффективность хозяйственной деятельности предприятия. Так же об этом свидетельствует рост рентабельности на 190%. Рентабельность продаж является итоговым показателем эффективности деятельности предприятия, в которой, так же как и собственники вложенного капитала, заинтересованы менеджеры, управляющие этим имуществом.

2.2 Анализ конкурентоспособности продукции предприятия

В высококонкурентных рыночных условиях деятельности предприятий особо значимыми для них становятся такие факторы, как увеличение рыночной доли и повышение эффективности собственной деятельности. Большую актуальность получает анализ конкурентоспособности продукции предприятий с высокой эластичностью спроса, которая зависит от разнообразных факторов. К досугово-развлекательному и ресторанному бизнесу это относится в полной мере. В данной сфере предпринимательская деятельность характеризуется повышенной степенью конкуренции.

В деятельности предприятий общественного питания под продукцией понимаются блюда и напитки, а так же оценке ее конкурентоспособности рассматриваются услуги, предоставляемые рестораном.

Конкурентоспособность услуг и общая конкурентоспособность компании относятся друг к другу как часть к целому. Возможность предприятия конкурировать на конкретном товарном рынке напрямую зависит от конкурентоспособности предоставляемых услуг и комплекса экономических методов функционирования предприятия, способных оказать воздействие на итоги конкурентной борьбы.

Стоит отметить, что за счет нарастающей конкуренции в ресторанной сфере, качество предоставляемых услуг за последние несколько лет значительно улучшилось и будет улучшаться в будущем

Большинство заведений сейчас практикуют такую культуру, как бизнес-ланч. Он представляет собой прием пищи в обеденное время и, как правило, значится в заведениях отдельным меню и предлагается в строго отведенное для него время. Каждое заведение интерпретирует меню в это время по разному, самыми часто встречающимися видами являются комплексные обеды за конкретную стоимость и скидка на основное меню. Бизнес ланчи предоставляет практически каждое заведение города Тольятти. Покушать в обеденный перерыв можно в таких ресторанах и кафе как, «Drova», «Olivka», «Pur-pur», «Vesna», «Империя» и многих других. В

ООО «Швейк» время бизнес-ланча с 12:00 до 15:00, а меню представляет собой комплексный обед, который включает в себя суп, десерт, напиток и горячее, которое вы можете выбрать из двух предложенных вариантов.

С недавнего времени во многих заведениях так же начали появляться завтраки, которые в ближайшем будущем получат такое же широкое распространение как и бизнес-ланчи.

Многие рестораны для повышения своей конкурентоспособности выбирают стратегию введения дополнительных элементов досуга. Таких как трансляция спортивных матчей, организация выступлений музыкантов, приглашение детских аниматоров, проведение мастер-классов и т.д.

Для того, чтобы понять какие рестораны являются движущими компаниями на рынке построим карту конкурентов ресторанного бизнеса города Тольятти на основе данных таблицы 4.

Таблица 4 - Доля рынка и темп роста ресторанов города Тольятти за период 2019-2020гг

| № | Название заведения | Доля рынка | Темп роста |
|---|------------------------|------------|------------|
| 1 | «Швейк» | 5,2% | 67% |
| 2 | «Vesna» | 1,8% | 101% |
| 3 | «Ресторан честных цен» | 4,77% | 94% |
| 4 | «Osteria Mario» | 12,95% | 109% |
| 5 | «Nebo» | 7,3% | 117% |
| 6 | «Drova» | 3,49% | 99% |
| 7 | «Гости» | 2,29% | 88% |
| 8 | Прочие | 62,2% | |
| | Итого | 100% | |

В таблице 4 представлена доля рынка и темп роста ресторанов города Тольятти.

На рисунке 6 изображена конкурентная карта ресторанов г. Тольятти.

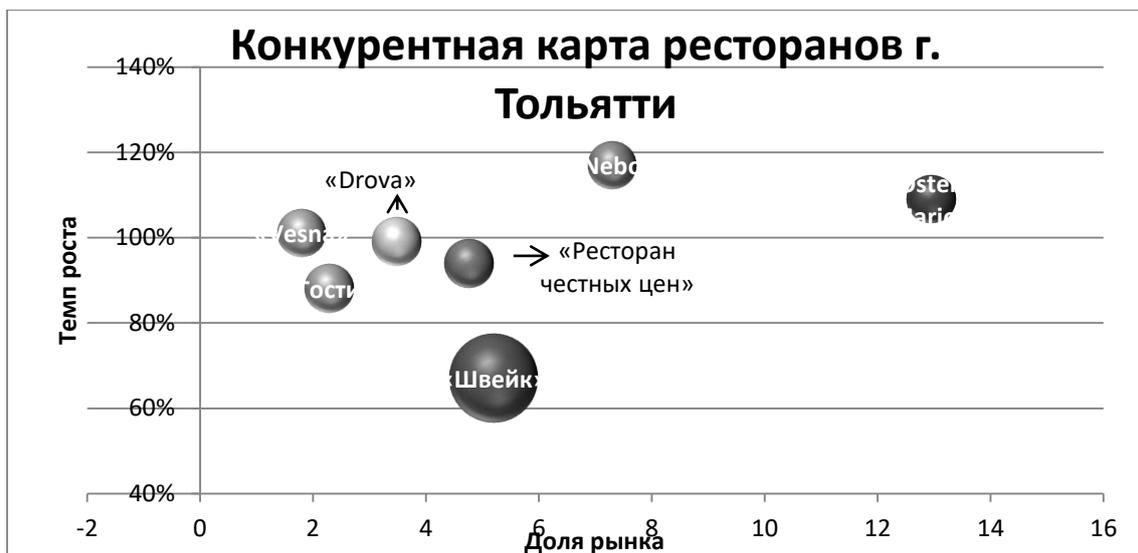


Рисунок 6 – Конкурентная карта ресторанов г. Тольятти за период 2019-2020 г.

Ресторан «Небо» имеет самый высокий темп роста рынка, это говорит о том, что у него успешные техники продаж и грамотная организация сервисного обслуживания. Самая большая доля рынка у ресторана «OsterioMario», следовательно, именно этот ресторан задаёт игру на рынке.

Стоимость блюд является одним из самых важных конкурентных преимуществ. Ценовая политика предприятия общественного питания зависит от его типа и класса, что объясняется тем, что предоставление широкого выбора блюд и дополнительных услуг связано с дополнительными затратами, которые увеличиваются при повышении качества блюд, условий и качества обслуживания. Понижение уровня цен в ресторане – это самый легкий путь обеспечить себе конкурентное преимущество для низкого и среднего ценового сегмента. В любом случае ввязываться в ценовые войны с конкурентами не рекомендуется. Уровень цен нужно устанавливать исходя из себестоимости блюд ресторана.

Был проведён сравнительный анализ цен. Распределение ресторанов города Тольятти по основным ценовым сегментам представлено в таблице 5.

Можно сделать вывод, что конкурентов ресторанного бизнеса в ценовом сегменте средних цен больше, чем в других сегментах. Продвигать

ресторан со средними ценами труднее, такое заведение должно иметь много других конкурентных преимуществ.

Таблица 5 - Распределение ресторанов г. Тольятти по основным ценовым сегментам

| Название ресторана | Низкие цены | Средние цены | Высокие цены | Премиум-класс |
|------------------------|-------------|--------------|--------------|---------------|
| «Швейк» | | + | | |
| «Vesna» | | | | + |
| «Ресторан честных цен» | + | | | |
| «Osteria Mario» | | | + | |
| «Nebo» | | + | | |
| «Drova» | | + | | |
| «Гости» | | + | | |

В таблице 6 представлены крайние ценовые границы ресторанов Тольятти и основной ценовой диапазон, в котором ресторан ведет свой бизнес.

Самая низкая средняя цена получилась у ресторана «Швейк», но нужно учесть тот фактор, что только в этом ресторане нет блюда на компанию, а в других ресторанах самая высокая цена именно на такие блюда. Самую высокую среднюю цену имеет ресторан «Vesna», это объясняется тем, что заведение находится в ценовом сегменте премиум-класса.

В исследовании Perfomance Group рассчитан средний чек покупателя у партнеров, таких как рестораны и кафе, платежной системы ЮKassa в период с 02 марта по 18 октября 2020 года (рисунок 7).

Таблица 6 - Ценовой диапазон блюд ресторанов г. Тольятти

| Название ресторана | Самая низкая цена, руб | Самая высокая цена, руб | Средняя цена, руб |
|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------|
| «Швейк» | 100 | 960 | 530 |
| «Vesna» | 100 | 3 850 | 1 975 |
| «Ресторан честных цен» | 85 | 1 985 | 1 035 |
| «Osteria Mario» | 130 | 1 400 | 765 |
| «Nebo» | 100 | 2 200 | 1 150 |
| «Drova» | 90 | 2 500 | 1 295 |
| «Гости» | 50 | 1 295 | 672,5 |

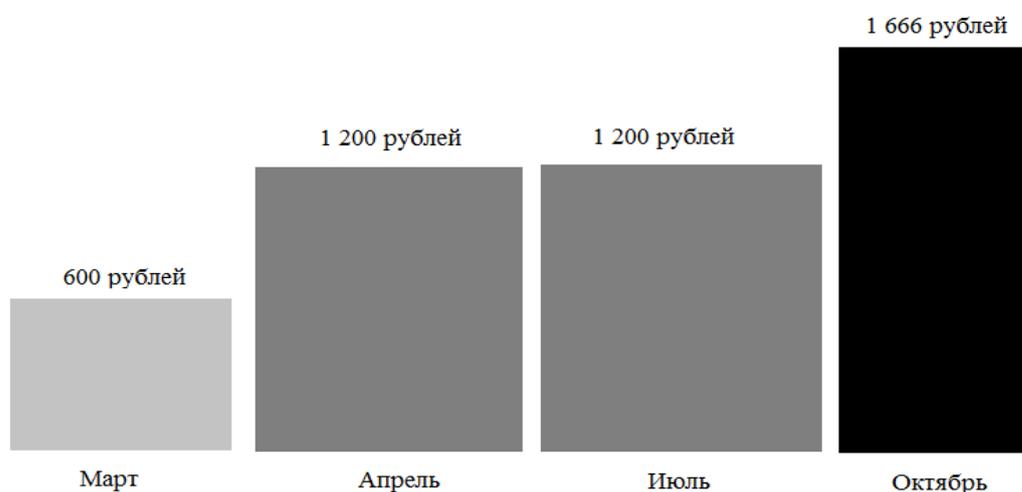


Рисунок 7 - Средний чек покупателя у партнёров платёжной системы ЮKassa

Выручка ресторана, объём продаж и количество клиентов во многом зависит от грамотно организованного обслуживания. Разберём элементы сервиса, повышающие конкурентоспособность услуг каждого ресторана в таблице 7.

Таблица 7 – Элементы сервиса ресторанов г. Тольятти

| Наименование ресторана | «Швейк» | «Vesna» | «Ресторан честных цен» | «Osterio Mario» | «Nebo» | «Drova» | «Гости» |
|---|---------|---------|------------------------|-----------------|--------|---------|---------|
| Автоматизированная система принятия заказов | - | + | - | + | + | - | - |
| Изначальная сервировка стола | - | + | - | + | - | + | + |
| Детская зона | - | + | - | + | - | + | - |
| Детское меню | - | + | - | + | - | - | + |
| Банкетный зал | + | + | - | - | + | + | - |
| Система лояльности | - | + | - | + | + | + | + |
| Живая музыка | - | + | - | + | + | - | + |

По таблице можно сделать вывод, что ресторан «Швейк» проигрывает по большинству позиций остальным ресторанам, не занимается усовершенствованием собственного сервиса и, тем самым, является наименее привлекательным для клиентов. Ресторан, который использует все элементы сервиса, отсутствует. Но рестораны «Vesna» и «OsterioMario» имеют самое большое количество данных элементов, они же задают игру на рынке ресторанов города Тольятти. Это говорит о том, что их сервис организован наиболее эффективно и у них можно взять некоторые инструменты повышения уровня обслуживания.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции предприятия ООО «Швейк» на основе эффективного сервисного обслуживания

3.1 Внедрение сервиса доставки готовых блюд и ее влияние на экономические показатели ООО «Швейк»

Для повышения конкурентоспособности продукции и услуг, предоставляемых рестораном «Швейк», а также наращивания клиентской базы ресторану «Швейк» необходимо внедрять дополнительные элементы сервисного обслуживания. Одной из востребованных услуг у конечного потребителя является доставка еды на дом. Также, не стоит забывать, что пандемия новой коронавирусной инфекции 2020 года наложила отпечаток на заведения общественного питания. Многие предприятия для того, чтобы держаться на плаву и иметь возможность выплачивать операционные расходы, были вынуждены расширять возможности получения прибыли. Доставка готовых блюд дает ресторанам существенное преимущество на рынке.

Согласно исследованию Performance Group с 2015 года по настоящее время, рынок доставки готовых блюд клиенту на дом каждый год растет на 50-70% [28]. Основные причины популярности услуги доставки готовой еды на дом:

- современный формат жизни в крупных городах, подразумевающий постоянные пробки, стрессы, огромное количество работы, практически полное отсутствие свободного времени у среднестатистического человека;
- повышение покупательского спроса на «здоровую пищу»;
- пандемия 2020 года и ее следствия.

Люди, как правило, стараются не находиться в общественных местах и не обедать в заведениях общественного питания, а заказывать еду

на дом, минимизируя физические контакты. Так, согласно опросу Всероссийского центра изучения общественного мнения (далее ВЦИОМ) в 2020 году, треть клиентов, использующих услугу доставки товаров на дом, заказывали доставки готовой еды на дом или работу [12].

На данный момент оборот рынка доставки еды на дом по всей России уже измеряется миллиардами.

Доставлять готовые блюда клиенту ресторан может двумя способами:

- Организовать курьерскую доставку своими силами;
- Подключиться к существующим сервисам доставки еды (агрегаторам).

У каждого варианта существуют свои преимущества и недостатки.

Первый вариант подразумевает наличие в ресторане штатного курьера и маркетолога, что выливается в расходы на заработную плату, отчисления в налоговую и страховые фонды, а именно:

- НДФЛ (налог на доход физических лиц) - 13%;
- взносы на пенсионное страхование - 22%;
- взносы на медицинское страхование - 5,1%;
- взносы на социальное страхование - 2,9%.

Итого за каждого работника в штате ресторану «Швейк» придется ежемесячно отчислять 43% от начисляемой заработной платы в различные фонды.

Также в этом варианте рассматривается случай, когда курьер имеет собственный автомобиль, и ресторан не несет дополнительных расходов на обслуживание и ремонт транспортного средства.

Помимо этого существуют риски болезни сотрудника, его некомпетентности, что может повлечь за собой дополнительную трату времени на поиск нового сотрудника и простоя услуги доставки. В случае партнерства с агрегаторами, такие риски отсутствуют. Если курьер опоздал, заболел, то ему оперативно найдут замену. Ресторан заплатит только фиксированный процент от суммы заказа.

У агрегаторов система доставки отлажена, курьеры хорошо обучены.

Стоит отметить, что ресторан «Швейк» не несет никаких рисков при сотрудничестве с сервисами доставки еды, так подключение осуществляется бесплатно и оплачиваются курьерские услуги по факту совершенных заказов. Также отпадает необходимость в маркетинговых расходах, так как попав в базу агрегатора ресторан автоматически попадает в поле зрения потенциальных клиентов.

Рассматривая вариант сотрудничества с сервисами доставки еды, имеет смысл исключить небольшие компании и остановиться на крупных сетях, имеющих филиалы в крупных городах страны: Яндекс.Еда, Delivery Club и Chibbis.

Для того, чтобы выбрать один из них, необходимо сравнить преимущества и недостатки каждого агрегатора.

- охват рынка сервиса Яндекс.Еда совсем немного уступает ближайшим конкурентам (работает в 112 городах России против 120 у Chibbis и 150 у Delivery Club);

- комиссия агрегатору за доставку для ресторана у Яндекс.Еда и Delivery Club одинакова - примерно 35% от суммы заказа (может уменьшаться до 20% в том случае, если доставка организована силами ресторана);

- в агрегаторе Chibbis самая низкая комиссия: 15%;

- агрегатор Яндекс.Еда появился в 2018 году, Chibbis - в 2014 году, а Delivery Club в 2009 году, следовательно, клиентская база больше у Delivery Club;

- по многочисленным отзывам техподдержка Яндекс.Еда работает плохо, сотрудники только отписываются, а не решают проблему клиента. У Delivery Club техподдержка на порядок лучше. Судя по отзывам на ресурсе Otvovik.com техподдержка Chibbis доброжелательна и отзывчива к клиентам [24].

– Delivery Club использует систему бонусов и промокодов для повышения лояльности и удержания потребителя. В сервисе Яндекс.Еда от такого подхода отказалась.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что лучшим выбором для ресторана «Швейк» является агрегатор Chibbis, так как у него самая маленькая комиссия – 15%, и сотрудничество именно с этим агрегатором будет самым рентабельным.

Среднее время доставки в Chibbis в городе Тольятти примерно составляет 60 минут. Но практически курьеры доставляют заказы раньше, при условии отсутствия пробок.

Преимущества, которые получит ресторан «Швейк» при подключении к Chibbis:

– ресторану не придется дополнительно тратить на рекламу, так как он фактически получает готовый канал продаж. Меню ресторана размещается на сайте и в приложении Chibbis, аудитория которого суммарно составляет около 4-х миллионов человек;

– курьерская доставка ложится полностью на плечи Chibbis. Они сами отбирают курьеров, следят за их эффективностью и распределением задач;

– клиенты ресторана «Швейк», заказавшие блюда посредством сайта или приложения Chibbis, автоматически получают круглосуточную поддержку колл-центра.

Исходя из статистики агрегатора Chibbis, средний прирост заказов у партнеров за первый год сотрудничества составляет 15 процентов.

В соответствии с этим, можно примерно рассчитать основные экономические показатели через год работы с Chibbis, которые показаны в приложении 1, предполагая, что сотрудничество с Chibbis началось в январе 2021 года.

Примерно 15% от всей выручки составляют заказы доставки на дом посредством сайта Chibbis, поэтому считая прибыль от продажи,

учитываются не только коммерческие и управленческие расходы, которые были ранее, но и ежемесячные 15% комиссии агрегатору Chibbis.

Таким образом, при внедрении сервиса доставки, увеличение выручки за 2021 год составит 4 548 тыс. руб. Средняя ежемесячная комиссия агрегатору Chibbis при этом рассчитана по формуле (3.1) и составляет 56,8 тыс. руб. Соответственно, в год ООО «Швейк» выплатит около 682 тыс. руб. комиссии.

$$З = \frac{Р}{12 \text{ мес}} * К ; \quad (3.1)$$

где Р – прирост выручки, тыс. руб.;

К - комиссия, %;

З – затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб..

После вычета комиссии, чистая прибыль через год составляет 12 354 тысяч рублей, что на 45,5% больше прошлого года. Это говорит о том, что сотрудничество с Chibbis положительно влияет на прибыль компании. Рассчитаем окупаемость введения сервиса доставки по формуле (3.2).

$$РР = \frac{З}{Р-З} ; \quad (3.2)$$

где Р – прирост выручки, тыс. руб.;

РР – окупаемость;

З – затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб..

Следовательно, внедрение сервиса доставки посредством сотрудничества с агрегатором Chibbis окупится через 2-3 месяца.

Благодаря тому, что доставка еды на дом не является основной деятельностью ресторана «Швейк», расходы на комиссию Chibbis не существенны в масштабах оборотов ресторана.

Таким образом, сотрудничество с Chibbis позволяет ресторану «Швейк» повысить конкурентоспособность своих услуг, увеличить количество клиентов, сделать ресторан более известным, что положительно сказывается на развитии ресторана. В современном мире доставка еды является высоким конкурентным преимуществом.

Но внедрение сервиса доставки недостаточно для повышения уровня конкурентоспособности услуг и прироста постоянной лояльной аудитории. Необходимо также развивать другие аспекты компании, такие как обратная связь, с целью определения слабых мест обслуживания, так как не кто иной, как конечный потребитель может объективно оценить уровень предоставленной услуги.

3.2 Разработка и продвижение сайта ресторана

В данном параграфе рассматривается рентабельность разработки и дальнейшего продвижения сайта ресторана «Швейк». В современном мире любой бизнес нуждается в собственном сайте в сети «Интернет» для расширения возможностей привлечения потенциальных клиентов. Наличие собственного сайта повышает конкурентоспособность посредством автоматизации таких систем, как:

- бронирование столов;
- удаленное изучение меню: при выборе заведения, гости часто ориентируются именно на блюда и напитки, предлагаемые рестораном;
- обратная связь;
- страница с отзывами: целесообразно изучить мнение других посетителей, и опираясь на него отдать свое предпочтение подходящему ресторану;
- проведение некоего анкетирования с возможностью анонимно дать оценку определенным показателям сервиса, которую сможет

увидеть непосредственно руководство, для дальнейшей корректировки сервисного обслуживания;

- фотогалерея: интерьер заведения имеет немалое значение при выборе ресторана;

- оформление предварительного заказа: введение системы онлайн оформления предварительного заказа соответственно с внесением предварительной оплаты будет удобно для людей, у которых нет возможности подъехать лично, а так же для клиентов, время которых строго ограничено.

С другой стороны, разработка любого сайта требует определенных вложений, а помимо этого его придется обслуживать, а также продвигать в поисковых системах и рекламировать.

Разработка сайтов состоит из следующих этапов:

- Подготовительный

В первую очередь нужно определить цель будущего сайта. Будет ли это простой сайт-визитка, или же сложный бизнес-сайт со встроенным интернет-магазином. Необходимо оценить планируемый бюджет и сроки, в которые требуется готовый сайт. Если заранее это не продумать, то есть большая вероятность потратить много лишних средств и растянуть сроки разработки.

Для ресторана «Швейк» целесообразно будет разработать корпоративный сайт, способный доносить информацию до клиентов а так же автоматизировать организационную работу ресторана.

- Выбор домена и хостинга

Каждый сайт в сети «Интернет» имеет свое уникальное имя - домен, а также место, где он хранится - хостинг. К выбору доменного имени нужно подходить ответственно, оно должно легко запоминаться и ассоциироваться с рестораном «Швейк», то есть быть узнаваемым, таким как «Shveik.ru». В среднем, доменное имя в зоне «RU» стоит около 500 рублей в год.

Хостинг в свою очередь должен быть надежным, чтобы сайт был круглосуточно доступен.

- Создание макета (прототипа)

На этом этапе нужно спланировать, что будет представлять из себя будущий сайт и какие элементы должны на нем быть. Это своего рода каркас, на который будут «натягиваться» дизайн и функционал. Нужно продумать навигацию, структуру страниц, чтобы пользователю было на нем удобно ориентироваться.

Обязательно нужно создать следующие страницы:

- главная страница с общей информацией о ресторане;
- страница с меню;
- контакты с картой, на которой отмечен ресторан;
- отзывы посетителей.
- Оформление дизайна

Дальше идет работа веб-дизайнера, который нарисует внешний вид сайта вплоть до мелочей. Это важный этап, потому что при входе на сайт, первое, на что обращает внимание пользователь - дизайн.

Дизайн должен соответствовать стилю ресторана «Швейк».

- Верстка

Теперь дизайн, созданный на предыдущем этапе, необходимо превратить в набор HTML, CSS файлов и картинок. Сайт будет уже выглядеть как готовый макет без функционала и контента. На этом этапе важно, чтобы сайт был адаптирован под различные устройства, так как большинство пользователей сегодня используют всемирную сеть посредством смартфона или планшета.

- Программирование, наполнение функционалом

На этом этапе сайт начинает функционировать. Кнопки выполняют определенные запрограммированные функции.

- Наполнение контентом

Это заключительный этап разработки сайта. Готовый сайт приобретает окончательный вид и размещается на хостинге, и будет доступен в сети «Интернет» по выбранному доменному имени.

– Продвижение в поисковых системах и маркетинг

У только что созданного сайта есть один большой недостаток - о нем никто не знает. Для того, чтобы сайт имел посещаемость, его необходимо продвигать в поисковых системах (так называемое SEO-продвижение (Search Engine Optimization)), а также покупать контекстную рекламу и медиабаннеры.

– Администрирование (поддержка)

Любой сайт необходимо поддерживать, периодически наполнять актуальным контентом.

Если на любом из этих этапов будут работать не профессионалы, то есть риск, что вложения не окупятся, а сайт не принесет ресторану клиентов.

Для разработки собственного сайта руководство ресторана «Швейк» может выбрать один из вариантов:

- заказать разработку сайта в профессиональной веб-студии;
- заказать разработку у фрилансера;
- воспользоваться конструктором сайтов.

Основные преимущества и недостатки каждого из подходов приведены в приложении 2.

Далее приведен анализ рентабельности каждого из подходов. Расходы будут подсчитываться за год, так как просто создать сайт недостаточно, необходимо его администрировать и продвигать. Затраты на маркетинг будут рассчитаны отдельно, так как они не связаны непосредственно с разработкой.

– Разработка сайта в веб-студии

В среднем по Тольятти разработка сайта-визитки начинается от 35 тысяч рублей, а корпоративного сайта - от 50 тысяч рублей.

Плюс администрирование на год обойдется в веб-студии примерно в 50 тысяч рублей.

SEO-продвижение - важный пункт в развитии сайта, который нельзя обойти без внимания. Стоит учитывать, что результаты SEO-продвижения

будут видны не сразу, а только спустя минимум полгода, а возможно, и год работы. Только когда достаточно страниц сайта проиндексируется поисковыми системами, чем лучше сайт будет отвечать на запросы пользователей, тем выше сайт будет находиться в поисковой выдаче.

SEO-продвижение в хорошей веб-студии обойдется на начальном этапе минимум в 30 тысяч рублей.

Для ресторана «Швейк» целесообразно будет выбрать корпоративный сайт с возможностью бронирования мест и заказа доставки блюд на дом, что позволит привлечь более широкую аудиторию.

Таким образом, разработка сайта в веб-студии обойдется минимум в 130 тысяч рублей без учета затрат на маркетинг.

2) Разработка сайта у фрилансера

Разработка корпоративного сайта в зависимости от квалификации и опыта фрилансера может начинаться от 15 тысяч рублей. Для ресторана «Швейк» такой сайт будет стоить 20 тысяч рублей. При этом стоит прочитать отзывы о конкретном исполнителе, желательно, чтобы он имел рейтинг выше среднего на бирже фриланса.

За SEO-продвижение фрилансеры берут от 5 тысяч рублей, но так как это минимальная цена, то предположительно на SEO-продвижение нужно считать 10 тысяч рублей.

Цены на администрирование сайта начинаются от 3 тысяч рублей в месяц.

Следует сделать вывод, что стоимость разработки сайта у фрилансера и SEO – продвижение обойдется минимум в 33 тысячи рублей.

3) Разработка сайта с помощью конструктора сайтов

В среднем тарифы в конструкторах сайтов начинаются от 1000 рублей в месяц. Присутствуют и более дешевые тарифы, но они очень сильно ограничены функционально, зачастую отсутствует возможность подключить собственный домен, и имеют другие ограничения.

За год сайт на конструкторе может обойтись в 12 тысяч рублей.

Без специалиста, разбирающегося в программировании, на конструкторе можно сделать только сайт-визитку или лендинг. Такой тип сайта ресторану «Швейк» не подходит.

Проанализировав все преимущества и недостатки каждого из вариантов, а также учитывая чистую прибыль ресторана «Швейк» можно однозначно сказать, что ресторану подходит разработка сайта у фрилансера.

Таким образом, общие затраты на разработку сайта в общей сложности составляют 33 тысячи рублей. Но нужно учитывать тот факт, что 20 000 рублей на разработку сайта – это разовый платёж. А расходы на SEO-продвижение и администрирование сайта в размере 13 тысяч рублей нужно учитывать каждый месяц. Соответственно, в год разработка и продвижение сайта будут составлять 176 тыс. руб. за год.

Отметим, что при внедрении сайта оптимизируется работа сотрудников, отвечающих за управление и организацию работы ресторана за счет автоматизации обратной связи, бронирования и оформления объемных предварительных заказов. Таким образом, по экспертной оценке автоматизации подобных профессиональных функций, трудоемкость их выполнения снижается на 20%.

Так как численность данных сотрудников составляет 5 человек, условное высвобождение персонала данного структурного подразделения составит 1 чел.

Чтобы определить прирост производительности труда, в общем, по предприятию, необходимо рассчитать отношение условного высвобождения численности персонала и разности общей численности персонала с показателем условного высвобождения по формуле (3.3).

$$\Delta ПТ = \frac{Ч_{\alpha}}{Ч_{\beta} - Ч_{\alpha}}; \quad (3.3)$$

где $Ч_{\alpha}$ – число высвобожденных работников, чел.;

Ч_б – базовая численность работников, чел.;

ΔПТ – изменение производительности труда, %.

В соответствии с этим, получен общий прирост производительности труда по предприятию, равный 4,3%, и на данном этапе можно примерно рассчитать основные экономические показатели после разработки и SEO-продвижения у фрилансера, которые представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Прогнозируемые выручка и прибыль ресторана «Швейк» после разработки и SEO- продвижения у фрилансера

| Показатели | 2020 | 2021 | Изменение | |
|---|--------|--------|----------------|------------------|
| | | | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выручка, тыс.руб. | 30 320 | 31 608 | 1 288 | 104,2 |
| Себестоимость продаж, тыс.руб. | 19 830 | 19 830 | 0 | 100 |
| Валовая прибыль (убыток), тыс.руб. | 10 490 | 11 778 | 1 288 | 112,3 |
| Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб. | 268 | 444 | 176 | 165,7 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 10 490 | 11 778 | 1 288 | 112,3 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 8 488 | 9600 | 1 112 | 113,1 |
| Численность ППП, чел. | 24 | 24 | 0 | 100 |
| Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб. | 9 437 | 9 437 | 0 | 100 |
| Производительность труда работающего, тыс.руб. | 1 263 | 1 317 | 54 | 104,3 |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 393 | 393 | 0 | 100 |
| Рентабельность продаж, % | 34,6 | 37,3 | 2,7 | 107,8 |
| Рентабельность производства, % | 52,2 | 58,1 | 5,9 | 111,3 |
| Затраты на рубль выручки, коп | 100,8 | 64,1 | -36,7 | 63,6 |

В прибыли (убытке) от продаж в 2021 году были учтены коммерческие и управленческие расходы, которые ресторан «Швейк» учитывал до введения

предлагаемых мероприятий и расходы на создание и SEO-продвижение сайта в течение 12 месяцев.

Как видно из приведенной таблицы, чистая прибыль ресторана через год после создания сайта и запуска рекламной кампании выросла на 1 288 тысяч рублей, а рентабельность выросла на 5,9%. Таким образом, мы можем рассчитать окупаемость предложенного мероприятия, опираясь на таблицу 8.

Рассчитаем экономический эффект от введения сайта в формуле (3.4).

$$\mathcal{E}_{\Delta} = P - Z, \quad (3.4)$$

где \mathcal{E}_{Δ} - экономический эффект, тыс. руб.;

P – прирост выручки, тыс. руб.;

Z – затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб..

Таким образом получаем, что экономический эффект равен 1 112 тысяч рублей.

Далее рассчитаем окупаемость мероприятия по формуле (3.5):

$$PP = \frac{Z}{\mathcal{E}_{\Delta}} \quad (3.5)$$

где \mathcal{E}_{Δ} - экономический эффект, тыс. руб.;

PP – срок окупаемости мероприятий, лет;

Z – затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб..

Отсюда следует, что мероприятия окупятся через 1-2 месяца, что, несомненно, является очень хорошим результатом.

Подводя итог, можно сделать вывод, что ресторану «Швейк» собственный сайт необходим для повышения конкурентоспособности и привлечения новых клиентов, а затраты на его разработку и продвижение не составляют больших рисков.

Заключение

Целью выпускной квалификационной работы явилось изучение теоретических основ конкурентоспособности продукции и использование их для повышения конкурентоспособности услуг в ресторанном бизнесе на примере ресторана ООО «Швейк».

На основе анализа материала, посвященного теоретическим основам конкурентоспособности услуг в рыночной экономике, приведенного в первой главе выпускной квалификационной работы, и исследования общей конкурентоспособности услуг ресторана ООО «Швейк» во второй главе выпускной квалификационной работы было определено, что исследуемый ресторан уступает по основным ценовым сегментам конкурентам, упускает многие аспекты улучшения сервиса и не привлекает новых клиентов. Это свидетельствует о том, что ресторану необходимо разрабатывать мероприятия, способствующие улучшению сервисного обслуживания, что, как следствие, благоприятно повлияет на уровень конкурентоспособности услуг ресторана.

Анализ структуры и динамики финансовых результатов ООО «Швейк» показал, что, не смотря на уменьшение прибыли, в 2020 году на 31%, предприятие не несет убытки, но в целом, большинство основных экономических показателей уменьшилось, что свидетельствует об ухудшении финансовой ситуации ресторана.

Основой сбытовой политики ресторана «Швейк» являются прямые продажи (еда в заведении или «навынос»), доставка отсутствует. Таким образом, анализ конкурентоспособности услуг ООО «Швейк» показал, что у ресторана наблюдается низкая налаженность сервисного обслуживания.

В третьей части выпускной квалификационной работы мы предлагаем направления внедрения сервиса доставки, а так же сайт, автоматизирующий важные аспекты обслуживания в деятельность ООО «Швейк». Основу

улучшения сервисного обслуживания составит цифровая дистрибуция посредством Интернет-агрегатора доставки ресторанной еды Chibbis, а также разработка и продвижение сайта.

При подключении к Chibbis ресторан «Швейк» получит ряд значительных преимуществ:

- получение готового канала продаж без затрат на рекламу (меню ресторана размещается на сайте и в приложении Chibbis, аудитория которого суммарно составляет около 4-х миллионов человек);
- курьерскую доставку обеспечивает Chibbis (отбор курьеров, контроль эффективности работы, распределение задач);
- круглосуточная поддержка клиентов ресторана специалистами колл-центра посредством сайта или приложения Chibbis.

Прогнозируемые выручка и прибыль ресторана «Швейк» через год сотрудничества с сервисом доставки еды Chibbis увеличится на 15%. Это свидетельствует о том, что сотрудничество с Chibbis положительно влияет на прибыль компании.

На основе анализа преимуществ и недостатков различных подходов разработки и продвижения сайта, а также их рентабельности был выбран способ на основе услуг фрилансера.

Чистая прибыль ресторана через год после создания сайта и запуска рекламной кампании выросла на 1 112 тысяч рублей.

Однако, сотрудничество с агрегатором Chibbis, разработка сайта и рекламной компании рентабельно, но окупится только через 2-3 месяца, что является хорошим показателем.

Вышеуказанные показатели отражают эффективность использования выбранных методик улучшения сервиса.

На этом основании, можно сделать вывод, что изменения, предложенные к реализации, скажутся положительным образом на повышении объемов реализации продукции, а соответственно, и на увеличении оборота и наращивания клиентской базы ресторана «Швейк».

Список используемой литературы

1. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: Учебное пособие. — М.: Аспект Пресс, 2006. С. 6—7.
2. Азбука ресторатора: все, что нужно знать, чтобы преуспеть в ресторанном бизнесе. — М.: Изд-во Жигульского, 2003 —С. 49
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. — 239 с.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 115 с.
5. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 320 с.
6. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В.М.Попова и С.И.Ляпунова — М.: Финансы и статистика, 2003. — 672 с.
7. Вайнцвейг А. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем / Пер. с англ. — М.: Изд-во «Добрая книга», 2006. 152 с.
8. Воронов А.А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции. — Краснодар, 2003. — 346 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. — 501с.
10. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. - 2005. - № 3. - с. 67-77.
11. Гурков И.Б., Титова Н.Л. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции // Маркетинг. - 2004. - № 1. - с. 20-31.
12. Доставка как спасение. — 2020. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/dostavka-kak-spasenie/>

13. Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей // Экономика и управление. - 2002. - № 4. - с. 47-52.
14. Камилина Л. Сервис класса люкс. Розовая книга менеджера. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 254 с.
15. Кивини С. Поведение потребителей, связанное с переключением на другого поставщика услуг: поисковое исследование/ Маркетинг услуг. — №1, 2007. С. 5—17.
16. Кононенко Н. В. Выбор конкретных методов маркетинговых исследований: соотношение качественных и количественных подходов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. - № 2. – с. 75-81.
17. Кортюх, В. Как построить персонал / В. Кортюх // HoReCa magazine. - 2008. - №10(01). - С. 15-16.
18. Лавлок К. Материалы семинара «Новая парадигма маркетинга услуг». — М.: МИРБИС, 2006.
19. Литвиненко А.Н., Быков С.Н., Осипов Ю.М. Пороговая модель оценки конкурентоспособности продукции // Международная научно-практическая конференция «Организационные и экономические проблемы становления конкурентоспособного производства»: Сборник трудов в 4 т. Воронеж: Изд-во ВГТУ. 2001.- Т. 4. - с. 61-62.
20. Лустина Т.Н. Сервис как стратегия // Маркетинг услуг. — № 3, 2007. С. 125
21. Макеева, Н. Твит-ужин - новый способ продвижения ресторана / Н. Макеева // Современный ресторан. - 2008. - №8. - С. 36-37.
22. Маркетинг. Учебник–практикум. / Под ред. Ващекина Н.П. — М.:МГУК, 1999. С. 272
23. Назаров, О. 333 хитрости ресторанного бизнеса / О. Назаров. - М.: Ресторанные ведомости, 2009. - 256 с.

24. Отзывы о едином сервисе заказа еды "Chibbis". – URL: https://otzovik.com/reviews/ediniy_servis_zakaza_edi_chibbis_russia_krasnoyarsk/
25. Петрова, М. Раскрутка ресторана и увеличение дохода: start-up и после / М. Петрова // Гостиница и ресторан: бизнес и управление. - 2012. - №1(96). - С. 50-51.
26. Пикалев, А. Как увеличить доход ресторана, бара, кафе / А. Пикалев, А. Маевская. - М.: Бизнес-пресса, 2004. - 168 с.
27. Разумовская А.Л., Янченко В.М. Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога-практика. — М.: «Вершина», 2006. — С. 51
28. Свежее исследование рынка доставки еды. – 2020. – URL: <https://promo.yookassa.ru/delivery-research>
29. Хаев О.Н. Оценка маркетинговой деятельности на предприятиях общественного питания. Дис. канд. экон. наук. — М.: МГУС, 2004. С. 19.
30. Христофорова И.В. Маркетинг услуг — нужен ли он тебе? // Вестник МГУС. — № 4, 2007.
31. Христофорова И.В. Специфические отличия товара от услуги. Ч. 1. Генезис базовых дефиниций сервиса// Сервис plus. — № 1, 2007. С. 11—20.
32. Христофорова И.В. Проблемы маркетинговой капитализации на предприятиях сферы услуг в условиях становления сервисного в России: маркетинговый аспект — М.: МГУС. — 250 с.
33. Цхвиравашвили Г. Банка с сервисом. 5 ноу-хау от акул большого бизнеса/ Маркетинг PRO, № 1—2 (28—29), 2007. С. 30—32.
34. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество/ Джон Шоул; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 338 с.

Приложение А

Прогнозируемые выручка и прибыль ресторана «Швейк» через год сотрудничества с сервисом доставки еды Chibbis

| Показатели | 2020 | 2021 | Изменение | |
|---|--------|--------|----------------|------------------|
| | | | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выручка, тыс.руб. | 30 320 | 34 868 | 4 548 | 115 |
| Себестоимость продаж, тыс.руб. | 19 830 | 19 830 | 0 | 100 |
| Валовая прибыль (убыток), тыс.руб. | 10 490 | 15 038 | 4 548 | 143 |
| Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб. | 268 | 950 | 682 | 354,4 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 10 490 | 15 038 | 4 548 | 143 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 8 488 | 12 354 | 3 868 | 145,5 |
| Численность ППП, чел. | 24 | 24 | 0 | 100 |
| Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб. | 9 437 | 9 437 | 0 | 100 |
| Производительность труда работающего, тыс.руб. | 1 263 | 1 452 | 189 | 115 |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 393 | 393 | 0 | 100 |
| Рентабельность продаж, % | 34,6% | 43,1% | 8,5% | 124,6 |
| Рентабельность производства, % | 52,2% | 72,4% | 20,2% | 138,7 |
| Затраты на рубль выручки, | 100,8 | 59,6 | -41,2 | 59,1 |

Приложение Б

Преимущества и недостатки различных подходов разработки сайта

| | Преимущества | Недостатки |
|--|---|--|
| Разработка сайта в профессиональной веб-студии | <ul style="list-style-type: none"> – Сайт будет иметь современный дизайн, адаптированный под разные устройства; – Сайт может иметь различную функциональность, иметь встроенный личный кабинет, иметь возможность заказывать доставку на дом; – Так как сайтом будут заниматься разные специалисты, отвечающие каждый за свой участок работы, качество каждого отдельного компонента, будь то дизайн, верстка, функционал - все будет реализовано качественно; – Сайт будет оптимизирован для различных поисковых систем, следовательно, его легче будет продвигать | <ul style="list-style-type: none"> – Дорого. В среднем стоимость разработки в нормальных веб-студиях начинается от 50 тысяч рублей; – Долго. Разработка в веб-студии занимает длительное время, так как на всех этапах разработки согласовывается техническое задание и веб-студиях, как правило, одни и те же специалисты заняты одновременно на нескольких проектах; – Есть вероятность того, что сайт в будущем будет тяжело и дорого обслуживать, если при разработке использовались нетиповые решения. Как правило, крупные веб-студии так поступают для того, чтобы обслуживание заказывалось у них же. |
| Разработка сайта у фрилансера | <ul style="list-style-type: none"> – Стоимость гораздо дешевле, чем у веб-студии; – Отсутствие бюрократии, написания технических заданий | <ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие договора и гарантий; – Есть большая вероятность наткнуться на некачественного исполнителя |

Продолжение приложения Б

| | | |
|--|---|---|
| <p>Разработка с помощью конструктора сайта</p> | <ul style="list-style-type: none"> – высокая скорость разработки; – гораздо дешевле, чем заказывать сайт у фрилансера или веб-студии; | <ul style="list-style-type: none"> – поскольку конструкторы сайтов используют шаблоны, то дизайн не будет уникальным; – ограниченная функциональность, практически невозможно добавить новые функции, все ограничено возможностями конструктора; – сайт будет практически невозможно перенести на другой хостинг; – сложности в SEO-продвижении из-за особенностей конструктора |
|--|---|---|