

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА  
И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

**ФОРМИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ИННОВАЦИОННОЙ  
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**

Диссертация на соискание академической степени  
магистра обучающегося по направлению подготовки 43.04.01 Сервис  
магистерская программа Организация и управление  
коммерческой деятельностью  
очной формы обучения, группы 09001676  
Савельева Романа Сергеевича

Научный руководитель  
Кандидат экономических  
наук, доцент Ясенюк С.Н.

Рецензенты:  
ген. директор  
ООО «БСМ-Комфорт»  
Алтухова Н.Н.

## Содержание

Введение.....	3
1. Развитие индустрии гостеприимства с позиции инновационной деятельности.....	7
1.1. Содержание инновационной деятельности индустрии гостеприимства: особенности и способы осуществления.....	7
1.2. Классификация сервисных инноваций в индустрии гостеприимства.....	13
1.3. Особенности и способы осуществления инновационной деятельности предприятий ресторанного бизнеса.....	20
2. Диагностика состояния и перспектив развития предприятий ресторанного бизнеса.....	30
2.1. Анализ текущей деятельности ресторанного бизнеса в Российской Федерации.....	30
2.2. Оценка состояния и перспектив развития ресторанного бизнеса в г. Белгороде .....	48
2.3. Анализ текущей деятельности ООО «Строймонтаж-комфорт» .....	57
3. Инструментарий формирования инновационной привлекательности предприятий на основе совершенствования ассортиментной политики .....	65
3.1. Ассортиментная политика как инструмент инновационной привлекательности предприятия.....	65
3.2. Обоснование направлений расширения ассортимента в ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт».....	78
Заключение.....	98
Список использованных источников.....	102
Приложения.....	107

## Введение

Основной характеристикой эффективного управления любым экономическим объектом выступает адекватно заданная цель его функционирования, отсутствие четко выраженной цели лишает менеджмент целесообразной деятельности. Стратегические цели формулируются на основе задач развития экономического объекта и отражают его долгосрочные экономические интересы как субъекта хозяйствования. При большом разнообразии подходов к определению направлений выработки стратегических целей и их структурирования решающим остается следующий тезис – для коммерческих организаций целевая ориентация так или иначе связана с получением прибыли. Прибыльность можно охарактеризовать различными показателями, но в любом случае она должна быть достаточной для реализации экономической стратегии предприятия.

На современном этапе экономических преобразований одной из важнейших задач формирования эффективной системы управления хозяйствующими субъектами является дальнейшее развитие теории и практики инновационного управления ресторанным бизнесом. Недооценка инновационного управления в деятельности субъектов рыночной экономики привела к глубокому социально-экономическому кризису и снижению конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса, разбалансированию их производственного потенциала, нарушению принципов и методов управления, снижению качества ресторанных услуг.

Практический опыт хозяйствования показывает, что при существующей системе управления принятие управленческих решений руководителями и специалистами предприятий ресторанного бизнеса осуществляется на основе интуиции и собственного опыта, что затрудняет инновационное развитие гостиничного бизнеса. Все это говорит о необходимости проведения научных исследований, связанных с разработкой эффективной системы инновационного управления ресторанного бизнеса.

Наиболее существенный вклад в развитие теории и практики инновационного управления ресторано-гостиничным бизнесом внесли отечественные ученые А. П. Дурович, Т. П. Розанова, А. Л. Лесник, Е. П. Голубков, А. В. Чернышев, а также зарубежные специалисты М. Палли, Р.А. Браймер, С. Зигель, Х. Ленгер, Г. Штиклер, В. Гутмайер.

Недостаточная разработанность этих вопросов, их актуальность и значимость predeterminedли выбор темы настоящего диссертационного исследования, его цель и задачи.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование эффективного инновационного управления ресторанным бизнесом, разработка методических основ и практических рекомендаций по формированию системы инновационного управления и инновационного развития предприятий ресторанного бизнеса с учетом особенностей развития экономики регионов.

В соответствии с поставленной целью исследования необходимо было решить следующие задачи:

- определить содержание и особенности инновационной деятельности в индустрии гостеприимства;
- исследовать классификацию сервисных инноваций в индустрии гостеприимства;
- выявить современные тенденции, закономерности и противоречия, определяющие особенности инновационного управления ресторанным бизнесом в специфических условиях российской экономики.
- провести анализ текущей деятельности ресторанного бизнеса в Российской Федерации;
- дать оценку состояния и перспектив развития ресторанного бизнеса в г. Белгороде;
- на основании анализа инновационной деятельности предприятия разработан инструментарий формирования инновационной привлекательности предприятий на основе совершенствования

ассортиментной политики и обоснованы основные направления расширения ассортимента предприятия.

Объект исследования – система управления ресторано-гостиничными предприятиями.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, складывающиеся в процессе инновационного управления ресторано-гостиничным бизнесом.

Теоретической базой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам рыночной экономики, инновационного управления ресторанным бизнесом.

Методологической основой диссертационного исследования является системный и структурно-функциональный подход к изучению различных явлений и закономерностей развития организационно-экономических отношений в условиях трансформации российской экономики, а также использование методов дедукции и индукции, совокупности приемов и методов научного познания социально-экономических процессов.

В процессе исследования применялись методы экономического анализа, диагностики управленческих и производственных систем, научного прогнозирования, бизнес-планирования, маркетинговых исследований, социологического обследования, экспертных оценок.

Научная новизна работы заключается в разработке теоретико-методологических и методических основ формирования и развития инновационного управления ресторанного бизнеса.

В работе получены следующие научные результаты, обладающие новизной:

- определены роль и значение инновационного развития в системе управления ресторанным бизнесом в условиях реформирования российской экономики;

- разработаны методологические принципы комплексного анализа системы инновационного развития ресторанным бизнесом, обоснован и

предложены инструменты формирования эффективной стратегии инновационного развития для предприятий ресторанного бизнеса;

- предложены основные мероприятия повышения инновационного потенциала на основе совершенствования ассортиментной политики и обоснованы основные направления расширения ассортимента предприятия.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в разработке методического инструментария инновационного управления ресторанным бизнесом с учетом социально-экономических особенностей развития региона. В работе использованы нормативно-правовые акты, статистические материалы Росстата РФ, Федерального агентства по туризму РФ, Всемирной Туристской Организации при Организации Объединенных наций (ЮНВТО), информационные ресурсы сети Интернет, а также материалы, собранные автором.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Основной текст диссертации представлен на 107 страницах машинописного текста, включая 22 рисунка, 17 таблиц. Список литературы насчитывает 58 наименований, а также включает материалы сети Интернет.

## **Развитие индустрии гостеприимства с позиции инновационной деятельности**

### **Содержание инновационной деятельности в индустрии гостеприимства: особенности и способы осуществления**

Многие российские и зарубежные ученые отмечают, что инновации являются одним из ключевых факторов развития как экономики в целом, так и предприятий в частности. Согласно «Глобальному индексу инноваций – 2012», десятью странами, преуспевших в области внедрения инноваций, являются: Швейцария, Швеция, Сингапур, Финляндия, Великобритания, Нидерланды, Дания, Гонконг (Китай), Ирландия, США, Люксембург. Россия занимает лишь 51 место в списке из 141 страны, находясь между Молдовой и Румынией [79, с. 12].

Страны-лидеры рейтинга обеспечивают рост экономики за счет инновационного развития сектора услуг. Данный путь является актуальным и для России. Несмотря на осознание важности инноваций, до сих пор не сложилось однозначной трактовки данного понятия. В самом общем виде инновацию можно определить как «вносимое изменение, обновление». В научный оборот термин был введен Й. А. Шумпетером.

В своей работе «Теория экономического развития» он выделил пять направлений осуществления инноваций:

- 1) введение нового товара;
- 2) внедрение нового метода производства продукции;
- 3) открытие нового рынка;
- 4) завоевание нового источника сырья или полуфабрикатов;
- 5) внедрение новой организационной структуры в промышленности.

Позже Д. Хойер под инновацией понимал любые изменения, связанные с использованием новшеств, для получения прибыли [56, с. 7].

Несмотря на то, что в настоящее время в научной литературе представлено большое количество определений термина инноваций,

практически не представленными остаются определения понятия инноваций в индустрии гостеприимства. На наш взгляд, это связано со следующими причинами:

1) сложность и многоаспектность индустрии гостеприимства как объекта приложения инноваций, выражающаяся в следующих характеристиках:

- широкий и разнообразный структурный состав индустрии гостеприимства;

- особенности индустрии гостеприимства;

2) существование так называемой полисемии термина «инновация», то есть неоднозначности его толкования. Многозначность определений этого понятия, по нашему мнению, можно объяснить пятью причинами:

- в последнее время особой популярностью стала пользоваться зарубежная литература, представленная переводными изданиями; в связи с этим появляются многочисленные неточности перевода;

- существует ряд экономических терминов, которые по своему содержанию, так или иначе, перекликаются с понятием инновация (новация, новшество, нововведение, изобретение);

- в различных науках, предметом которых являются инновации, в это понятие вкладывается различное содержание;

- разнообразием инноваций;

- с течением времени и развитием экономики и общества менялось представление об инновациях [49, с. 14].

Таким образом, термин «инновации в индустрии гостеприимства» является сложным, объединяющим в себе такие крупные понятия, как «инновация» и «индустрия гостеприимства». Вследствие этого, определение понятия «инновации в индустрии гостеприимства» должно отражать особенности инноваций, а также специфику индустрии гостеприимства, выступающей в качестве объекта их применения.



Изучив существующие подходы к определению понятия инноваций, мы попытались их синтезировать, а также выделили дополнительные, которые, с нашей точки зрения, могут претендовать на существование. Выделенные подходы отображены в приложении 1.

Авторы вкладывают разный смысл в понятие инноваций. Одним из немногих общих признаков, объединяющих выделенные подходы, является наличие новизны как неперенного атрибута инноваций. Представители первого подхода отождествляют понятия «инновация», «новшество», «нововведение», «изобретение». В приведенных определениях одни термины определяются через другие, таким образом, не представляется возможным познать суть инноваций [6, с. 28].

На наш взгляд, взаимосвязь понятий «новшество», «изобретение», «нововведение» и «инновация» можно представить с помощью схемы, представленной на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Взаимосвязь понятий «новшество», «изобретение», «нововведение», «инновация»

Новшеством может являться изобретение, открытие или рационализаторское предложение; новшество становится нововведением

лишь в результате его практического использования; наконец, инновацией будет являться такое нововведение, при внедрении которого достигается положительный эффект. Уточнение о необходимости достижения эффективности в данном случае является ключевым.

В частности, многие авторы отмечают, что «инновации имеют смысл только тогда, когда обеспечивают предприятию получение дополнительных доходов, конкурентные преимущества, а также повышение доли рынка, снижение издержек, совершенствование процесса обслуживания, повышение эффективности работы» [17, с. 24].

Сторонники второго и третьего подходов рассматривают инновации как некий процесс, однако последние выделяют эффект от освоения новшеств. На наш взгляд, рассмотрение инновации в качестве процесса, в результате которого 50 имеется некий положительный эффект, является более предпочтительным.

Не случайно Э. Дандон в своей книге «Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду» отмечает, что любая инновация должна включать в себя четыре ключевых компонента: креативность (содержать новую идею); реалистичность (перспективность воплощения идеи в виде конкретных продуктов и услуг); стратегичность (выяснение того, насколько реализация идеи будет являться полезной и успешной в долгосрочной корпоративной деятельности); прибыльность [20, с. 32-33].

То есть инновациями можно считать только такой процесс, который сочетает в себе эти четыре компонента. Тогда как авторы второго и третьего подходов рассматривают инновацию как процесс, Еременко А.В считает такие действия неверными: «...неправомерно в понятие «инновация» включать разработку инновации, ее создание, внедрение и диффузию. Эти этапы относятся к инновационной деятельности как процессу, результатом которого могут быть новшества или инновации» [28, с. 10]. Таким образом, четвертый подход заключается в рассмотрении инновации в качестве результата инновационного процесса. Мы разделяем данную точку зрения, ведь

новшество только после практического применения становится нововведением и при достигнутой эффективности может считаться инновацией.

Представители пятого подхода помимо разделения понятий «инновация» и «инновационная деятельность» подчеркивают также эффект от применения новшеств. Согласно шестому подходу, термином «инновация» обозначают и процесс, и результат этого процесса. Инновацию как процесс и одновременно результат рассматривает в частности Губченко А.В, который даже ввёл специальную аббревиатуру РИД («результат инновационной деятельности») [26, с. 45-47].

Существование многочисленных подходов к определению понятия инноваций является доказательством сложности и многоаспектности данного феномена.

Необходимо отметить тот факт, что помимо формализованных определений, существуют также более абстрактные трактовки инноваций. По мнению П. Друкера, инновацию следует рассматривать и применять как «возможность, результатом которой станет создание нового, улучшенного продукта или сервиса. Инновацией может быть идея, порядок, процесс или продукт, который преобразует идею, позволяющую решить новую проблему в конкретное приложение, и рассматривается человеком как новое» [54, с. 43]. Следовательно, в качестве инноваций могут выступать новые услуги и технологии обслуживания, способствующие развитию предприятия. При этом их новизна определяется в рамках применяющих их предприятий. Таким образом, инновации в индустрии гостеприимства направлены на создание новых источников удовлетворения покупателей и неразрывно связаны с предоставлением клиентоориентированного сервиса.

Не случайно, в работах зарубежных авторов помимо выделения различных видов инновации в соответствии с определенными критериями, существует их разделение в более широком смысле на сервисные и производственные [57, с. 15].

Проанализировав представленные подходы к определению инноваций, а также выявив специфичность сервисных инноваций, становится возможным выделить основные требования к определению инноваций в индустрии гостеприимства.

1. Аспект новизны.
2. В определении должно содержаться указание на практическое использование новшеств и достигнутую эффективность (таким образом, не должны смешиваться понятия «новшество», «нововведения», «инновации»).
3. Должна быть отражена цель внедрения новшества.
4. Необходимо разделять понятия «инновация» и «инновационная деятельность», ибо инновация есть конечный полезный результат инновационной деятельности.
5. Должна быть учтена специфика индустрии гостеприимства как объекта инноваций.

Таким образом, при определении инноваций в индустрии гостеприимства происходит наложение специфики инноваций и особенностей индустрии гостеприимства (рис. 1.2) [8, с. 332].



Рис. 1.2. Понятие инноваций в индустрии гостеприимства

Учитывая требования к содержанию инноваций, а также принимая во внимание специфику деятельности в индустрии гостеприимства, становится возможным привести определение инноваций в индустрии гостеприимства. Сервисные инновации в индустрии гостеприимства – конечный результат инновационной деятельности, состоящей в применении предприятиями сферы гостеприимства различных новшеств, направленных на совершенствование собственной деятельности и предоставляемого сервиса, с целью достижение удовлетворения постоянно возрастающих индивидуальных потребностей клиентов (туристов, путешественников, местных жителей) в услугах отдыха и досуга.

## **1.2. Классификация сервисных инноваций в индустрии гостеприимства**

В настоящее время наблюдается дефицит исследований по вопросам осуществления инноваций в индустрии гостеприимства. В частности, остаются недостаточно исследованными вопросы их классификации. Между тем, неразрешенность этих вопросов сказывается на качестве учета инноваций на предприятиях индустрии гостеприимства.

Сложность составления классификации инноваций в индустрии гостеприимства связана с многоаспектностью объекта исследования.

Индустрия гостеприимства состоит из большого количества различных предприятий, однако, несмотря на некоторые их общие характеристики, данные предприятия обладают также специфическими особенностями, которые могут лечь в основу инноваций.

Большинство представленных в литературе классификаций ориентировано на фиксацию отдельных видов инноваций на предприятиях сферы материального производства [22, с. 11]. Однако наличие того факта, что сервисные предприятия индустрии гостеприимства отличаются от предприятий сферы материального производства, позволяет выдвинуть

гипотезу о том, что инновации в индустрии гостеприимства имеют отличия от производственных инноваций.

Так, в частности, зарубежные исследователи различают сервисные и производственные инновации [19, с. 19-20]. Большой вклад по вопросам систематизации знаний относительно сервисных инноваций внес Й.Д. Майлз. Он полагает, что большинство исследователей сферы услуг по вопросам особенностей инноваций разделились на два лагеря [49, с.1-5].

На рисунке 1.3 нами, на основании проведенных исследований с позиции понимания категории «инновации» отображены разные подходы к пониманию инноваций в сфере услуг.

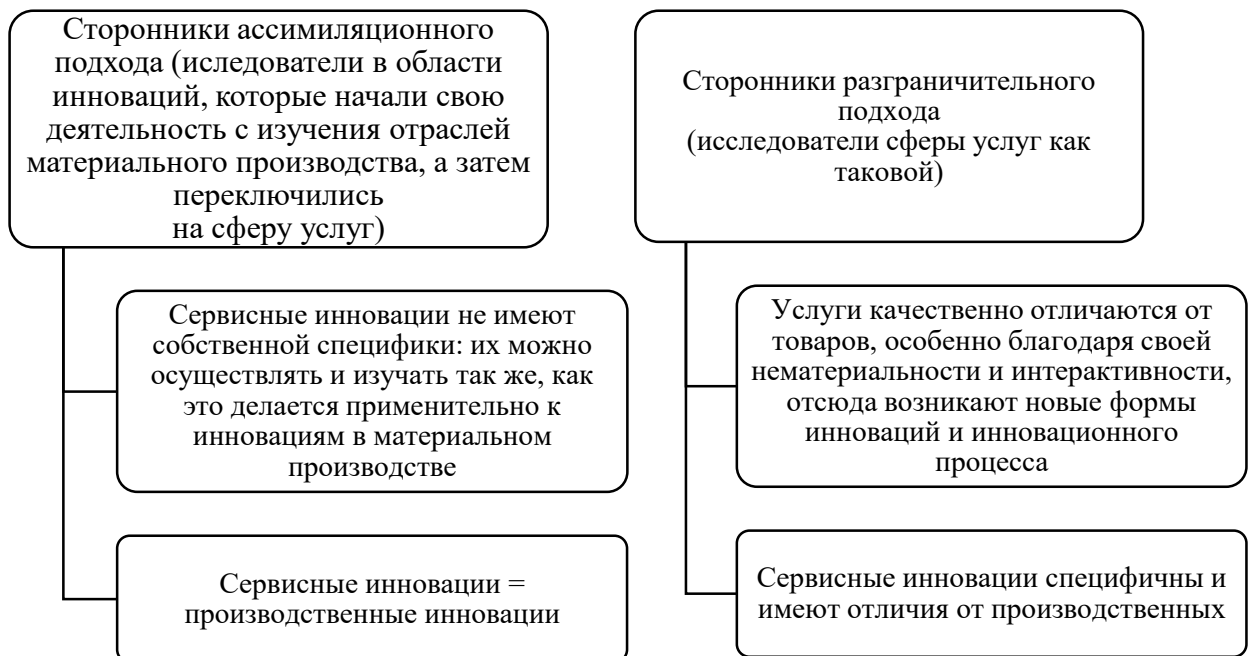


Рис. 1.3. Подходы к определению особенностей инновации в сфере услуг

Первые не вводят разграничений между сервисными и производственными инновациями и предлагают применять для изучения инновационных процессов в сфере услуг те же подходы и методологию, что и к производству товаров. Сторонники второго подхода напротив, настаивают на том, что услуги качественно отличаются от материальных товаров, и как следствие, подчеркивают необходимость введения специальных методов

оценки и инструментов политики применительно к сервисным инновациям [42, с. 374].

Действительно, каждый из рассмотренных подходов имеет свое логическое обоснование. Сторонники ассимиляционного подхода настаивают на том, что основные свойства промышленных продуктов и услуг совпадают: сфера услуг – такой же сектор экономики, как и прочие, лишь с той разницей, что ее продукция, в отличие от сырья, материалов и обычных товаров, носит нематериальный характер; имеющиеся различия носят, по их мнению, не качественный, а количественный характер [38, с. 40].

Таким образом, теории и концепции, разработанные применительно к сфере материального производства, могут быть напрямую приложены к инновациям в сфере услуг. Данного подхода в основном придерживаются исследователи в области инноваций, которые начали свою деятельность с изучения отраслей материального производства, а затем переключились на сферу услуг.

Приверженцы разграничительного подхода утверждают, что как сама сфера услуг, так и осуществляемая в ней деятельность носит специфический характер. Основной тезис этих исследователей состоит в том, что анализ сервисных инноваций требует особого инструментария и новых теорий. Мы разделяем точку зрения представителей разграничительного подхода в части необходимости учета специфики сервисной деятельности при разработке и реализации инноваций [31, с. 470-472]. С большой вероятностью можно утверждать, что отечественные ученые, занимающиеся изучением инноваций в сфере услуг, в том числе и индустрии гостеприимства [12, с. 100], являются сторонниками ассимиляционного подхода к определению сущности сервисных инноваций.

Так, представленные ими классификации инноваций в основном составлены по критериям, выделенным ранее другими учеными, занимающимися вопросами материального производства.

С другой стороны, в так называемой новой экономике сфера услуг является ведущим, активно развивающимся сектором, существенно отличающимся от материального производства. Однако нельзя отрицать тот факт, что само материальное производство становится все более услугооказывающим.

Материальная продукция начала предоставляться вкупе с сопровождающими ее услугами, иногда «сервисизация» (от англ. – «servicisation» – «обрастание услугами») проявляется в продвижении продукта с помощью различных услуг, а именно: страховых, финансовых, программного обеспечения, технической поддержки и т. д.

Кроме того, следует отметить, что часто происходит слияние материального производства и сферы услуг [9, с. 340-342]. Ввиду того, что многие промышленные компании приобретают черты сервисных, а производство ряда услуг все больше напоминает индустриальное, положения ассимиляционного и разграничительного подходов становятся не совсем корректными [4].

Ряд авторитетных авторов (F. Gallouj, R. Coombs, I. Miles) полагают, что разумным в данной ситуации будет поиск синтеза, то есть объединение этих двух противоположных подходов. При этом синтетический подход не будет чем-то «средним»: он будет совмещать достоинства каждого из подходов. Синтетический подход поможет проанализировать внутренние и внешние различия инноваций в материальном производстве и в сфере услуг, изучить производство услуг промышленными компаниями и производство товаров сервисными предприятиями [19, с. 14-15]. Для сферы услуг станет возможным применять существующую методологию инноваций в сфере материального производства, корректируя ее с учетом особенностей характера той или иной сервисной деятельности. В целом мы разделяем данную точку зрения. Применяя синтетический подход к идентификации сервисных инноваций в индустрии гостеприимства, возможно, думается, выделить следующие типы инноваций:



- 1) инновации в сервисном предложении;
- 2) концептуальные инновации;
- 3) технико-технологические;
- 4) инновации бизнес-процессов предприятия [27, с. 41-42].

В приложении 2 раскрыто содержание выделенных типов инноваций:

- инновации проанализированы с позиции производственных;
- учтена специфика сервисной деятельности в индустрии гостеприимства; приведены примеры.

Зачастую сервисную инновацию можно причислить сразу к нескольким, а иногда и ко всем типам выделенных инноваций.

Например, доставку заказа, совершенного по электронному меню, посредством системы рельс относится к технико-технологическому типу инноваций, ведь в данном случае очевидно прикладное использование высокотехнологичной техники в процессе обслуживания. Однако эту инновацию можно также отнести к типу «инновации в сервисном предложении», так как данное нововведение – это своего рода новый вид услуг и новый способ удовлетворения потребностей клиентов. С другой стороны, существование такой инновации позволяет говорить о ресторане, применяющем ее, как об электронном заведении общественного питания, следовательно, инновация является концептуальной. Передвижение блюд по рельсам к столику гостя является также логистической инновацией в аспекте сокращения времени доставки заказа и исключения ошибок, подверженных влиянию так называемого человеческого фактора [31, с. 476-477]. Таким образом, можно прийти к выводу, что сервисные инновации многоаспектны. Несмотря на то, что не существует четких границ между выделенными типами сервисных инноваций, их упорядочивание необходимо. Типология инноваций позволяет идентифицировать цель внедрения той или иной инновации. Взаимосвязь выделенных типов сервисных инноваций отображает синергетический эффект от их внедрения. В приведенном выше примере внедрение новой техники способствует совершенствованию логистических

процессов в организации, является основой для появления нового формата заведений – электронного ресторана, а также является инновацией в сервисном предложении. Для конкретизации типов инноваций в индустрии гостеприимства необходимо составить их классификацию (рис. 1.4).

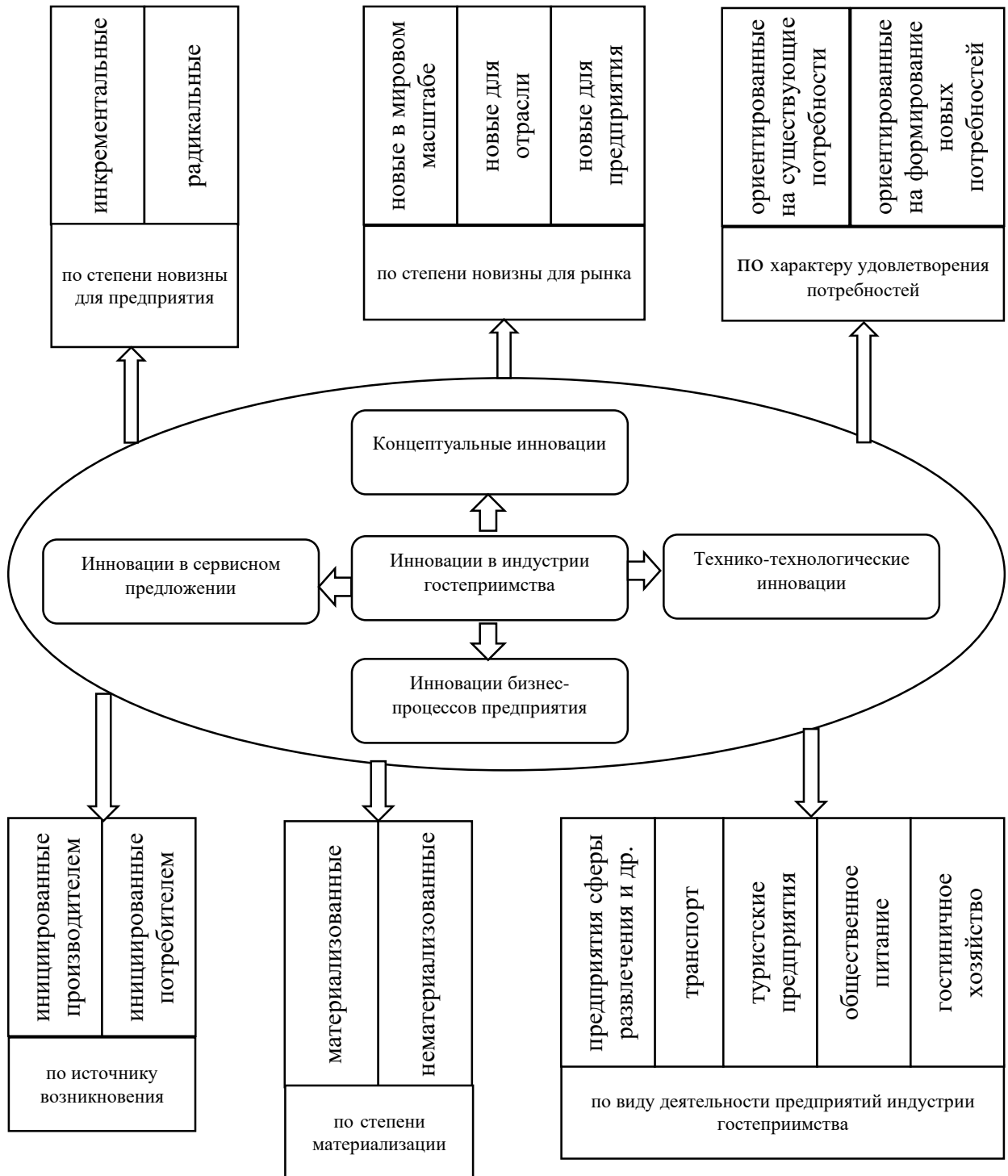


Рис. 1.4. Классификация сервисных инноваций в индустрии гостеприимства

Рассмотрим классификацию инноваций в индустрии гостеприимства более подробно (приложение 3).

Признак «степень новизны для предприятия» предоставляет возможность разграничивать принципиально новые инновации от усовершенствованных версий ранее внедренных. Учет инноваций по данному признаку позволяет проводить анализ эффективности инновационной деятельности на предприятии. Используя параметр классификации «степень новизны для рынка», можно выявить, насколько радикальны (новы в мировом масштабе) применяемые на предприятии инновации. Полученные данные могут быть использованы при анализе инновационной политики предприятия и принятия необходимых мер по ее корректировке. Постоянно возрастающие потребности клиентов обусловили включение в классификацию признака «характер удовлетворяемых потребностей» [25, с. 321].

В силу нематериального характера услуговой деятельности, к которой относится деятельность предприятий индустрии гостеприимства, полагаем, что в классификации сервисных инноваций должен присутствовать признак «степень материализации».

Наличие группировочного признака «вид деятельности предприятий, осуществляющих инновации» обосновано ввиду широкого состава предприятий, входящих в индустрию гостеприимства.

По источнику возникновения инновации в индустрии гостеприимства подразделяются на «инициированные производителем» и «инициированные потребителем». Наличие данного группировочного признака оправданно в силу того, что основным источником инновационных идей являются потребители. Несомненно, представленная классификация может быть расширена и дополнена; в то же время она может послужить основой для дальнейшего изучения сервисных инноваций в индустрии гостеприимства [18, с. 17]. Результатами проведенного в первой главе исследования можно считать следующие выводы.

1. Выявлен сервисный характер инноваций в индустрии гостеприимства. В результате изучения подходов к определению понятия «инновации», а также учета специфики индустрии гостеприимства были сформулированы критерии для определения понятия инноваций в индустрии гостеприимства. Приведено авторское определение понятия инноваций в индустрии гостеприимства.

2. Рассмотрены подходы к пониманию сервисных инноваций в индустрии гостеприимства. Предложена авторская классификация инноваций в индустрии гостеприимства. Исследование индустрии гостеприимства позволило выявить ее содержание, специфику; тенденции ее инновационного развития. Таким образом, инновации были определены в качестве важного фактора развития индустрии гостеприимств.

### **1.3. Особенности и способы осуществления инновационной деятельности предприятий ресторанного бизнеса**

Несмотря на то, что инновационной деятельности присущи черты любой экономической деятельности, она обладает рядом отличительных признаков. В частности, инновационной является такая деятельность, которой присущ творческий, поисковый характер. Осуществление инновационной деятельности в большинстве случаев сопряжено с риском, а также направлено на обновление и изменение объекта приложения инноваций.

Для выявления особенностей инновационной деятельности в индустрии гостеприимства, необходимо учитывать как специфику непосредственно самой инновационной деятельности, так и собственно индустрии гостеприимства [13, с. 17].

Можно выделить ряд особенностей инновационной деятельности в индустрии гостеприимства.

1. Инновационной деятельности в индустрии гостеприимства присущ сервисный характер. Как следствие, инновации, осуществляемые на предприятии индустрии гостеприимства, направлены на совершенствование

взаимодействия с потребителем и максимальное удовлетворение запросов и предпочтений клиентов. Таким образом, запросы и предпочтения потребителей в индустрии гостеприимства являются одним из важнейших источником инноваций. Клиенты путем выражения недовольства, указания на конкретные проблемы в обслуживании или формулирования пожеланий, которые могли бы улучшить качество обслуживания, инициируют вносить изменения в стратегию развития фирмы и внедрять инновации. Вследствие тесного взаимодействия с потребителем, предприятия индустрии гостеприимства могут гибко реагировать на сигналы потребителей, тем самым корректируя инновационную деятельность в соответствии с изменениями потребительских предпочтений. Именно поэтому в процессе инновационной деятельности важную роль отводят маркетингу как инструменту, позволяющему выявить существующие потребности на этапе разработки инноваций, а также от-слеживать соответствие существующих инноваций запросам потребителей на этапе их осуществления [33, с. 214].

2. Ввиду того, что целью инноваций в индустрии гостеприимства является максимально полное удовлетворение потребителей, также в связи с неотделимостью производителей и потребителей услуг, качество работы обслуживающего персонала является важным фактором в осуществления успешной инновационной деятельности.

3. Осуществление фазы НИОКР не характерно для предприятий индустрии гостеприимства. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки с учетом специфики сервисной деятельности трансформируются в менее радикальные по характеру составляющие. К примеру, многие крупные международные компании индустрии гостеприимства имеют отделы исследования и развития (своего рода аналог отдела НИОКР в индустрии гостеприимства). Задачей таких отделов являются постоянный анализ и модификация существующих услуг в соответствии с изменениями в предпочтениях потребителей. Например, в мусульманских странах из-за ограничений социальной публичной деятельности и запрета

потребления алкогольных напитков гостиницы сокращают площадь помещений под кафе, клубы и рестораны [39, с. 101].

4. По технологическим параметрам инновации делятся на продуктовые (направленные на изменение или создание новых характеристик продукции) и процессные (направленные на совершенствование технологии производства). Данное разделение вполне закономерно в контексте его применения к сфере материального производства. В индустрии гостеприимства, как и в целом в сфере услуг, напротив, границы между продуктовыми и процессными инновациями размыты вследствие вовлечения потребителя в процесс оказания самой услуги (одновременности производства и потребления услуг). Зарубежный исследователь сервисных инноваций П. Хертог полагает, что «жестких границ между продуктовыми и процессными инновациями следует и вовсе избегать, ведь данный технологический параметр скорее характеризует различные сервисные инновации, нежели сами типы инноваций» [52, с. 49].

5. Для предприятий индустрии гостеприимства большое значение имеет материальная «обстановка» самой фирмы, то есть ее расположение, интерьер, дизайн помещений; и, это нужно учитывать при планировании инновационной деятельности.

6. Значительную часть инноваций в индустрии гостеприимства невозможно представить в патенте или изобретении. Это связано с тем, что инновации в данном сегменте в основном создаются в виде интеллектуальной собственности, которую достаточно сложно ранжировать по инновационным критериям, в то время как при патентовании инноваций государственные законы основываются на предметном подходе к изобретению [55, с. 34].

Отметим, что данное положение, согласно предложенным ранее типам инноваций в индустрии гостеприимства, характерно для инноваций в сервисном предложении, концептуальных инноваций, а также инноваций бизнес-процессов.

7. Большинство инноваций в индустрии гостеприимства легко копируются. Это обусловлено спецификой сервисной деятельности. Большинство операций осуществляется в присутствии потребителя услуг, который также может быть задействован в процесс обслуживания.

Таким образом, конкуренты под видом клиентов могут получить всю необходимую информацию об инновациях, реализуемых в любых сервисных предприятиях, в том числе и индустрии гостеприимства. Например, в Архангельской области в зимний период функционирует отель, полностью выполненный из льда [29], являющийся полным аналогом шведского отеля «IceHotel». В данном случае заимствованию подлежала концепция заведения, то есть концептуальные инновации, а также инновации в сервисном обслуживании.

8. В индустрии гостеприимства признак новизны в мировом масштабе, так называемой радикальной новизны, не является ключевым в определении инноваций.

Применительно к сервисным предприятиям (предприятиям индустрии гостеприимства) аспект новизны может выражаться в следующих параметрах:

- достижение нового уровня качества оказываемой услуги, заключающееся в существенном улучшении потребительских свойств услуг;
- значительное отличие в потребительских свойствах услуг относительно представленных на рынке аналогов;
- новые приемы взаимодействия с потребителем, включая создание дополнительных услуг.

Как правило, предприятия индустрии гостеприимства занимаются заимствованием разработок из других отраслей, поэтому для них характерно использование инкрементальных, поэтапных инноваций.

В таблице 1.1 приведены примеры заимствованных инноваций в индустрии гостеприимства.

## Примеры заимствованных инноваций в индустрии гостеприимства

Наименование инновации	Тип инновации	Область заимствования
Услуга «магазин в номере»	Инновации в сервисном предложении	Торговля
Возможность самостоятельного бронирования номеров в гостинице, столиков в ресторане и т.д.		Информационные технологии
Услуга «приготовь сам»: посетитель ресторана самостоятельно готовит под руководством шеф-повара		Образование
Услуга просмотра короткометражного ролика в формате 5D при выборе места путешествия		Киноиндустрия
Предоставление самых разнообразных и специфических услуг по желанию клиента: услуги вертолетного транспорта, услуги сиделок, художников и т.д.		Различные области деятельности
Необычный стиль и дизайн помещений, в т.ч.: - гостиницы-поезда; - ледяные гостиницы; - гостиницы-перевертыши; - рестораны под водой; - плавучие рестораны и т.д.	Концептуальные инновации	Ж/д транспорт; Водный транспорт; Карвинг; Архитектура
Новые форматы заведений: - гостиницы-капсулы; - хостелы; - «зеленые отели»; - рестораны молекулярной кухни; - электронные рестораны.		Строительство малогабаритных домов; Химия; Высокие технологии
Система автоматизации деятельности гостиниц, ресторанов	Технико-технологические инновации	Информационные технологии
Система «умный дом»		Высокие технологии; Информационные технологии
Вендинговые автоматы		Высокие технологии
Интеллектуальные замки		
Интеллектуальные и высокоскоростные лифты		Машиностроение; Высокие технологии
Электронное меню, система приема цифровых заказов, основанная на вмонтированной в стол сенсорной панели		Высокие технологии
Робототехника		
Доставка блюда до потребителя напрямую из кухни через систему рельс		
Сетевой принцип организации бизнеса	Инновации бизнес-процессов предприятия	Бизнес
Новые системы мотивации сотрудников		Лучшие практики
Франчайзинг		Бизнес
Аутсорсинг		



Как видим, большинство инноваций в индустрии гостеприимства являются заимствованными из различных областей деятельности. Таким образом, для предприятий индустрии гостеприимства можно выделить два направления осуществления инновационной деятельности. Отметим, что представленные способы осуществления инновационной деятельности отчасти применимы ко всем организациям, однако в индустрии гостеприимства, на наш взгляд, проявляются наиболее отчетливо. Первым возможным способом осуществления инновационной деятельности в индустрии гостеприимства является создание инноваций. При этом инновации могут создаваться силами предприятия или передаваться на аутсорсинг. Например, инновационные способы взаимодействия с потребителем могут быть разработаны на предприятиях индустрии гостеприимства самостоятельно без привлечения экспертов (рис. 1.5) [29, с. 164-165].

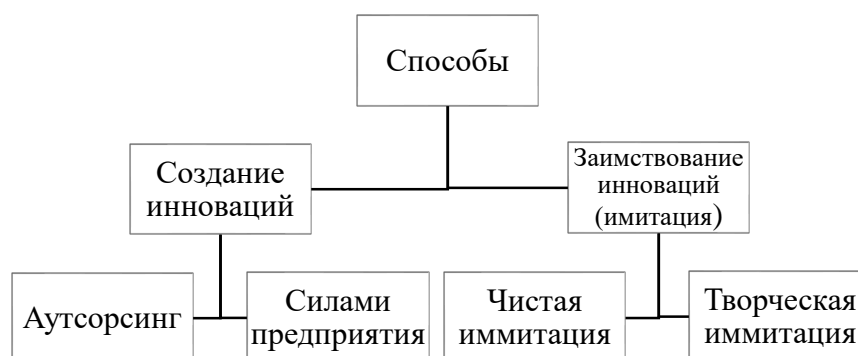


Рис. 1.5. Способы осуществления инновационной деятельности в индустрии гостеприимства

В то же время, разработку новшеств, не соответствующих основному профилю деятельности предприятия индустрии гостеприимства, передают на аутсорсинг. К примеру, разработкой программного обеспечения для организации деятельности гостиницы занимаются специализированные компании, работающие в сфере информационных технологий.

Аналогично разработкой новшеств, находящихся воплощение в уникальных архитектурных конструкциях зданий, неповторимом дизайне помещений, занимаются специализированные дизайнерские фирмы.

Таким образом, предприятия индустрии гостеприимства являются своего рода заказчиками новшеств, тем самым минуя стадию создания новшеств. Вторым способом осуществления инновационной деятельности в индустрии гостеприимства является заимствование новаций из других областей деятельности, а также у конкурентов.

В зарубежной научной литературе заимствование разработанных ранее новшеств (продуктов, услуг, технологических процессов, стратегий, бизнес моделей и т. д.) с целью извлечения коммерческой выгоды носит название имитации инноваций. Выделяют несколько видов имитации инноваций. Чистая имитация – полная копия оригинала. Соответственно, компании, полностью заимствующие информацию об имеющихся у инноваторов новшествах, которые не привносят ничего нового в свой продукт/ услугу, являются чистыми имитаторами.

Несмотря на одновременно кажущуюся простоту и прибыльность использования стратегии чистой имитации, она содержит в себе немало недостатков [18, с. 16].

Во-первых, чистому имитатору не всегда удается узнать полную информацию о существующей инновации.

Во-вторых, чистыми имитаторами, как правило, являются малоизвестные организации с отсутствующей рыночной репутацией, редкой сбытовой сетью, небольшими рекламными бюджетами.

В-третьих, ввиду привлекательности такого бизнеса, на рынок устремляется множество подобных фирм, таким образом, создавая большую конкуренцию друг другу. Единственным возможным вариантом развития такой деятельности является демпинг, то есть снижение цены с целью удержания доли рынка. Творческая имитация – совершенствование уже имеющегося новшества или его адаптация к другой отрасли. Компании,

занимающиеся такого рода имитациями, предложено называть «имоваторами» [5, с. 15]. П. Друкер считает, что творческая имитация является общественно полезной. Творческий имитатор – это тот, кто «не изобретает продукт или услугу, а совершенствует и размещает их» [15, с. 23]. Т. Левитт в статье «Новаторское подражание» утверждает, что стратегия имитации инноваций не менее эффективна, чем стратегия инновационного товара. «Не во всех инновациях есть новизна, это, скорее, имитация. Большинство инновационных продуктов имеет подражательный характер» [30, с. 40]. В отличие от чистого имитатора, деятельность имоватора сопряжена с инновационной активностью. Имоватор, в процессе адаптации разработанных инноватором новшеств, видоизменяет и улучшает их, приводя эти новшества в соответствие с запросами рынка. Таким образом, имоватор в результате совершенствования новшеств, сам становится инноватором; причем в большинстве случаев более успешным, чем инноватор, создавший первоначальное новшество.

В качестве примера применения творческой имитации можно привести опыт компании McDonald's. В 1921 г. «WhiteCastle» стала первой в мире компанией по производству и продаже гамбургеров. Соответственно, ей принадлежало первенство в создании нового формата заведения – ресторана быстрого питания по продаже гамбургеров. Однако уже в 1948 г. на рынок вышла новая компания с аналогичным предложением – «McDonald's», которой вскоре удалось расширить свое присутствие на рынке и открыть сеть ресторанов как в Америке, так и за рубежом. Компания «McDonald's» вкладывает огромные средства в продвижение своего бренда.

Данные усилия не проходят бесследно: в подсознании многих потребителей именно «McDonald's» является основателем формата заведений питания «фастфуд» (англ. «fastfood» – быстрая еда). В то время, как лишь немногим известно о существовании действительного родоначальника ресторанов быстрого питания – компании WhiteCastle. Компания «McDonald's», позаимствовав идею у «WhiteCastle», усовершенствовала ее.

Во-первых, был внедрен конвейерный тип производства гамбургеров, что привело к существенному сокращению издержек и, как следствие, снижению цены; во-вторых, компания «McDonald's» существенно расширила ассортимент предлагаемых блюд. В результате, компания-имоватор «McDonald's», не являясь инноватором в аспекте разработки нового формата заведения общественного питания, путем внесения определенных корректив в заимствованное новшество, а также его доработки, стала по сути признанным инноватором среди заведений общественного питания. Очевидно, что имитация тесно связана с инновациями, ведь имитационный процесс не возможен без инноваций.

Не случайно, в зарубежной литературе предложено рассматривать имитацию и инновации в качестве непрерывного целого, или континуума [35, с. 14-16]. А.А. Козиков в работе «Имитационные стратегии бизнеса» сравнил некоторые параметры имитаций и инноваций, среди которых: степень новизны, уровень риска, издержки, связанные с созданием.

По нашему мнению, к числу перечисленных необходимо также добавить «уровень конкуренции на этапе выхода на рынок», так как одной из целей осуществления инноваций является повышение уровня конкурентоспособности организаций (табл. 1.2). Чистая инновация имеет большой потенциал рыночного успеха, при достижении которого инноватор получает высокие прибыли. Однако своеобразной платой за такой успех являются высокие издержки и риск.

В качестве издержек выступают затраты на создание инноваций, а также их продвижение. Риск в основном связан с возможными неудачными результатами инновационной деятельности, и возможной неготовностью рынка принять новинку. К моменту вывода на рынок новшества инноватор не имеет конкурентов, что позволяет ему в случае успешности инновации получать сверхприбыли. Однако не всегда данный период длится долгое время: на рынок устремляются фирмы, желающие повторить удачный опыт первопроходца.

### Параметры инноваций и имитаций

Параметр	Чистая имитация	Творческая имитация	Инновация
Степень новизны	Низкая	Средняя	Высокая
Риск	Низкий	Средний	Высокий
Издержки, связанные с созданием	Низкие	Средние	Высокие
Уровень конкуренции на этапе выхода на рынок	Высокий	Средний	Низкий (практически отсутствует)

Эти фирмы можно условно разделить на те, которые желают полностью заимствовать информацию, содержащуюся в существующей новинке (о чистых имитаторах упоминалось ранее), и тех, кто, анализируя имеющееся новшество, способен его в некоторой степени видоизменить, совершенствовать и адаптировать под собственные производственные возможности (речь идет о компаниях-имоваторах).

В результате заимствования компании - имитаторы оказываются в более выигрышном положении, нежели инноваторы, ведь, выходя на рынок вторыми, они предостерегают себя от неудачи, соответственно, несут меньше рисков, а также затрачивают значительно меньше средств на производство псевдо новшеств. Несмотря на это, заимствованные новшества нужно адаптировать в соответствии с потребительскими предпочтениями и возможностями предприятия. Проанализировав особенности инновационной деятельности в индустрии гостеприимства, были выделены два способа ее осуществления: разработка новшеств и имитация. Каждый из способов имеет как достоинства, так и недостатки, учет которых является необходимым при планировании и осуществлении инновационной деятельности.

## **2. Диагностика состояния и перспектив развития предприятий ресторанного бизнеса**

### **2.1 Анализ текущей деятельности ресторанного бизнеса в Российской Федерации**

Стоит отметить, что ситуация в настоящее время в этой сфере разительно отличается от той, какой была еще несколько лет назад. Много отличий можно найти и в сравнении с мировыми тенденциями развития этого направления. Более того, сказываются и свои, характерные для России законы роста подобных предприятий. Сегодня данное направление с трудом выдерживает кризис. Причин тому много:

- склонность российских граждан в нынешних условиях жизни к экономии; высокая стоимость аренды помещений для пунктов питания;
- дороговизна импортных продуктов;
- запрет на курение в местах сбора общественности.

Еще в прошлом году количество заведений, предлагающих клиентам питание вне дома, сократилось на 1,5% в связи с резким скачком цен на недвижимость. В этом же году специалисты прогнозируют увеличение этого показателя до 20-25%.

Скачок доллара по отношению к российскому рублю, как известно, сразу же отражается на потребительской способности наших соотечественников и их желании посещать места общественного питания. Если до этого более 60% населения предпочитали отмечать новогодние праздники в шумном обществе, то с наступлением кризиса их число уменьшилось до ничтожно малого.

Необходимо отметить, что ресторанный бизнес в 2018 году не стал той сферой, где потребители хотят тратить деньги. Сегодня россияне предпочитают придержать накопленные средства до наступления лучших времен. Сами же бизнесмены снижение выручки ощутили еще в прошлом

году. Прибыль в новых условиях стала меньше на 5-30% в зависимости от масштабности и специфики заведения.

При этом важным показателем является тот факт, что такие потери в прибыли коснулись как заведений класса «люкс», так и мелких закусовых. Основная причина снова-таки в стоимости аренды помещений. В новых условиях тем, кто все равно намерен выжить, придется сумму среднего чека уменьшить практически наполовину. В целях экономии многие предприниматели идут на отчаянные шаги, которые еще совсем недавно казались неосуществимыми:

- переход на продукты отечественного производства;
- сокращение штата обслуживающего персонала;
- упрощенное меню. Некоторые предпочитают на время приостановить работу, пока кризис не привел их к еще большим долгам.

По словам экспертов, примерно треть заведений уйдет с этого рынка уже к осени.

В целом по России доля организаций общественного питания в общем обороте потребительского рынка невелика, однако при этом наблюдается его систематический и стабильный рост.

Так, объем российского ресторанного рынка в 2017 г. составил около 715 млрд. руб., продемонстрировав колоссальный рост за пять лет по сравнению с 2013 г., что делает его одним из динамично развивающихся рынков в потребительском секторе.

При этом даже наметившиеся стагнация рынка, продолжающаяся уже третий год (в 2015 и 2016 гг. объем рынка составлял почти столько же, сколько и в 2017 г., а именно – 705 млрд. руб. и 707,10 млрд. руб. соответственно) свидетельствует о том, что у российского рынка большой потенциал роста (рис. 2.1).

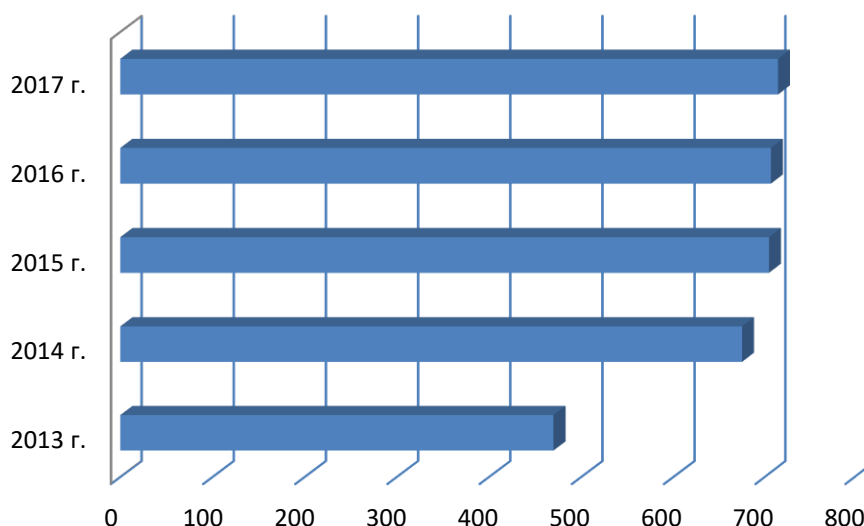


Рис. 2.1. Объем оборота ресторанных услуг в РФ, млрд. руб.

Уровень развития общественного питания, как торговли и сферы услуг в городе или регионе, напрямую зависит от уровня социально-экономического развития региона. Например, есть города, в которых сосредоточены значительные финансовые потоки, проживает большое количество человек с высоким среднедушевым доходом, в том числе большая часть бизнесменов и состоятельных людей.

Важным показателем также является оборот общественного питания в расчете на душу населения того или иного города или региона. По данным Euromonitor среднедушевые затраты на ресторанные услуги в России значительно ниже показателей не только развитых, но и развивающихся стран (рис. 2.2).

Отставание показателей ресторанного бизнеса в России свидетельствует о высоком потенциале ресторанного рынка и его недостаточной насыщенности. По прогнозам специалистов, консолидация рынка, а также его региональная экспансия будут способствовать сокращению отставания России от развитых стран, прежде всего, за счет роста реальных доходов населения и, как следствие, за счет увеличения расходов населения на потребительские нужды.



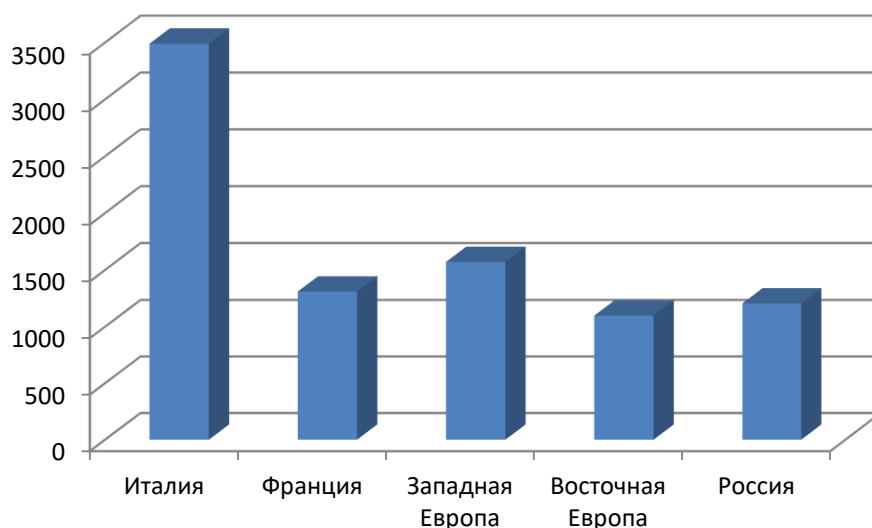


Рис. 2.2. Расходы на ресторанные услуги на душу населения в 2017 г. (долл./чел.)

Рынок услуг общественного питания – типичный местный рынок, привязанный к конкретной дестинации.

Необходимо учитывать и экономическую неоднородность регионов. Выделяются регионы, так или иначе связанные с нефте- и газодобычей и некоторыми другими сырьевыми отраслями. В них ресторанный рынок имеет достаточно высокое развитие, поскольку уровень доходов проживающих здесь людей способствует появлению все новых объектов ресторанного бизнеса.

В пограничных регионах ощущается влияние сопредельных государств: недорогие китайские рестораны присутствуют во Владивостоке и Хабаровске, а в Калининграде доминирует европейский стиль.

Среднее число заведений общественного питания на одну тысячу жителей в России значительно меньше, чем в европейских странах. По оценкам специалистов ресторанного рынка, этот показатель не превышает 0,3-0,4 (например, во Франции – 2,65). В Москве этот показатель имеет значение – порядка 0,7 без учета населения пригородов и 0,4 с его учетом, а в Санкт-Петербурге – порядка единицы (рис. 2.3).

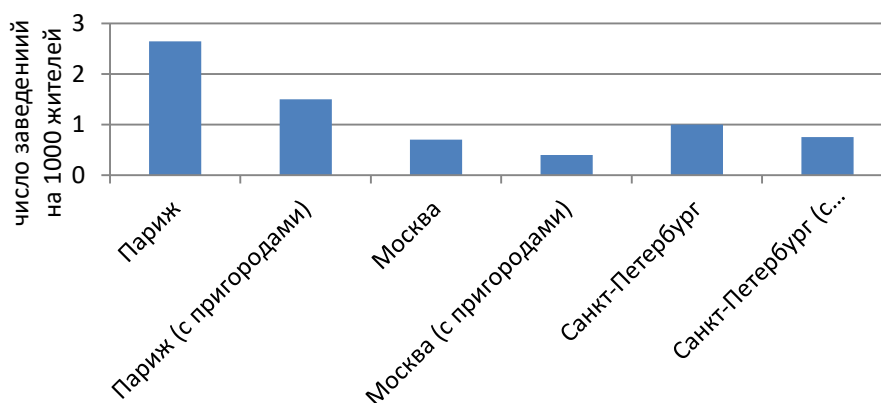


Рис. 2.3. Сравнительная динамика количества ресторанов на тысячу жителей крупнейших городов России с мировым аналогом

По количеству ресторанов и кафе лидирует Москва. Санкт-Петербург, являясь вторым городом России по численности населения, занимает также второе место и по количеству заведений общественного питания. Однако по сравнению с Москвой в Санкт-Петербурге ресторанные услуги в значительной мере работают для удовлетворения спроса туристов (Санкт-Петербург посещает около 2 всех иностранных туристов, приезжающих в Россию, а их общее количество составляет порядка 3,5 млн. человек в год).

Большинство других городов и регионов России идут по пути столицы, повторяя с некоторым опозданием (1-2 года) все тенденции московского рынка. Особенно это касается районов центральной части России и Урала. Однако здесь ресторанный рынок развивается менее высокими темпами. Это обусловлено низким уровнем жизни населения, отсутствием сформировавшегося среднего класса и, следовательно, низким спросом на ресторанные услуги.

Следует отметить, что на 11 городов-миллионников в России с общим числом жителей около 25 млн. человек приходится около 27 тыс. предприятий общественного питания коммерческого типа (данная статистика не включает предприятия социального питания). Обеспеченность населения

предприятиями общественного питания в городах-миллионниках представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Обеспеченность населения предприятиями общественного питания  
в российских мегаполисах

Место	Город	Численность
1	Москва	1125
2	Санкт-Петербург	713
3	Новосибирск	1070
4	Екатеринбург	850
5	Нижний Новгород	850
6	Самара	945
7	Омск	870
8	Казань	930
9	Челябинск	1090
10	Ростов-на-Дону	750
11	Уфа	850

На современном рынке общественного питания России можно выделить заведения трех основных европейских форматов, различающихся, соответственно, формой обслуживания, принадлежностью кухни и ценовым позиционированием:

- сегмент QuickServicerestaurants (включает кофейни, сегмент fast-casual, а также рестораны быстрого обслуживания), представленный, как правило, сетевыми ресторанами со средним чеком от 10 до 20 долл. (табл. 2.2, табл. 2.3);

- сегмент «casualdining», представленный демократичными ресторанами со средним чеком 20-70 долл., как правило, с традиционной кухней; следует отметить, что главное действие индустрии фуд-сервиса уже который год разворачивается именно в этом сегменте ресторанов, где появляются новые операторы, новые концепции и совершенно новые блюда; по экспертным оценкам, сегмент «casualdining» увеличивается примерно на 20%;

- сегмент «finedining» – рестораны высокой кухни со средним чеком более 70 долл. (табл. 2.2).

## Сегмент ресторанного рынка «QSR»

Критерий оценки	Характеристика
Примеры	Ростикс, McDonald's, KFC, PizzaHutExpress, Сбарро, Крошка-Картошка
Структура	Всегда сетевые, большинство – международные бренды
Целевая аудитория	Широкий круг потребителей с доходом средним и ниже среднего
Обслуживание	Нет обслуживания столиков
Время обслуживания	Время обслуживания: 1-3 минуты
Меню	Меняется редко и незначительно, являясь основой концепции. Включает, в основном, готовую пищу – сэндвичи, салаты, снеки, бургеры, пиццы. Обычно нет алкогольных напитков, иногда есть только пиво
Помещение Другие характеристики	Обычно площадь меньших размеров, чем в других сегментах. Чаще всего не больше 1-2 залов. Большинство сетей QSR имеет специальный мини-формат для фуд-кортв Ориентированы на быстрое обслуживание. Еда часто упаковывается на вынос. Посуда и упаковка всегда одноразовые

Что касается ресторанов быстрого обслуживания, представленных, как правило, сетевыми ресторанами со средним чеком от 10 до 20 долл., то здесь сегмент ресторанного рынка представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Сегмент ресторанного рынка «Safe (кофейни, чайные)»

Критерий оценки	Характеристика подсегмента	
	«нижний», демократичный	«верхний», приближенный к casualdining
Примеры	МокаЛока, Идеальная Чашка, Монтана Кофе	Кофемания, Кофе Тун, Гоголь-Моголь
Структура	Большей частью сетевые	Сетевые (обычно не более четырех) и не сетевые
Целевая аудитория	Широкая аудитория, средний класс, ориентированы в основном на молодежь и семейные посещения	Расчитаны на людей старше 30 со средним доходом; для деловых встреч
Меню	Широкий ассортимент кофе, чая, десертов; иногда холодные закуски, салаты, пива нет	Включены горячие блюда, супы, алкогольные напитки
Обслуживание	Полное или частичное	Полное
Время обслуживания		В зависимости от заказа (10-20 мин)

Помещение	3-5 мин. Могут быть расположены в торговых центрах, иногда есть и мини-формат для фудкортов	Чаще отдельное помещение
Другие характеристики	Происходит формирование сегмента: выделяются более узкие направления	

Сегмент «casualdining», представленный демократичными ресторанами со средним чеком 20-70 долл., отражен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Сегмент ресторанного рынка – «Casualdining»

Критерий оценки	Характеристика подсегмента	
	традиционный Casualdining	fastcasual
Примеры	T.G.I. Friday's, Корчма Тарас Бульба, Якитория, Бавариус, Розмарин	Елки-Палки, Му-Му, Жигули, Пельмешка
Структура	Сетевые и не сетевые	Основная часть — сетевые
Целевая аудитория	Широкая аудитория, средний класс и выше	Ориентированы на широкий круг потребителей, демократичны
Меню	Разнообразное, зависит от концепции ресторана и кухни	Сокращенное, большая часть блюд приготовлена заранее; часто есть салат-бар
Обслуживание	Полное	Полное или частичное

В структуре оборота общественного питания наибольшая доля приходится на Центральный федеральный округ – 34% оборота. При этом доля населения, проживающего в Центральном федеральном округе, составляет всего 26,3% населения России.

По мнению западных аналитиков, сегодня на рынке активно развивается новое направление Quick&Casual, занимающее промежуточное положение между предприятиями быстрого питания (QuickService) и традиционными ресторанами (casualdining). Исторической родиной концепции Quick&Casual являются Соединенные Штаты Америки.

Рестораны Quick&Casual – это гибридная концепция, которая занимает среднее положение между рестораном и фаст-фудом. От обычных ресторанов они переняли высокое качество и традиционность приготовления блюд, а также высокий уровень обслуживания, которое ведется официантами.

Общие черты заведений Quick&Casual с точками фаст-фуда проявляются в ограниченном количестве позиций меню, демократичных ценах и быстрой процедуре обслуживания. Что касается отличительных признаков Quick&Casual, то они заключаются в применении полуфабрикатов собственного приготовления, изготовлении своей выпечки (хлеб, булочки, торты, пирожные), регулярном обновлении позиций блюд, наличии детского меню, а также оказании дополнительных услуг (бесплатная парковка, городской телефон, еда на вынос, кейтеринг и пр.). Влияние фаст-фуда проявляется в уменьшении позиций меню, более демократичных ценах и обстановке кафе.

Общие черты ресторанов Quick&Casual таковы:

- используют свежие, высококачественные полуфабрикаты собственного приготовления;
- не используют замороженные полуфабрикаты готовых блюд;
- привлекают клиента нестандартными позициями в меню, такими как фирменные салаты, сэндвичи, пицца, вторые блюда и десерты;
- используют собственную выпечку (хлеб, булочки, торты, пирожные и т. д.);
- предлагают необычные сочетания продуктов и оригинальное оформление готовых блюд;
- нацелены на взрослую аудиторию, но могут дополнительно предлагать специальное детское меню;
- имеют продуманные и стильные интерьеры со спокойной атмосферой, мягким светом и тихой музыкой;
- делают акцент на деталях для отстройки от конкурентов (фарфоровая посуда, стильные столовые приборы, живые цветы на столах, скатерти и т. д.);
- предлагают дополнительные услуги, такие как бесплатная парковка, журналы для чтения, городской телефон, еда на вынос, кейтеринг и т. д.;
- имеют цены выше, чем в фастфуде, но ниже, чем в обычном ресторане;

- требуют меньших оборотных средств и персонала, чем фаст-фуд и ресторан.

Характерной чертой развития ресторанного рынка России является насыщение сегментов *finedining* и более динамичное развитие сегмента демократичных ресторанов (*casualdining*). По данным маркетингового агентства In-Depth, на этот сегмент приходится порядка 61% московского ресторанного рынка (рис. 2.4).

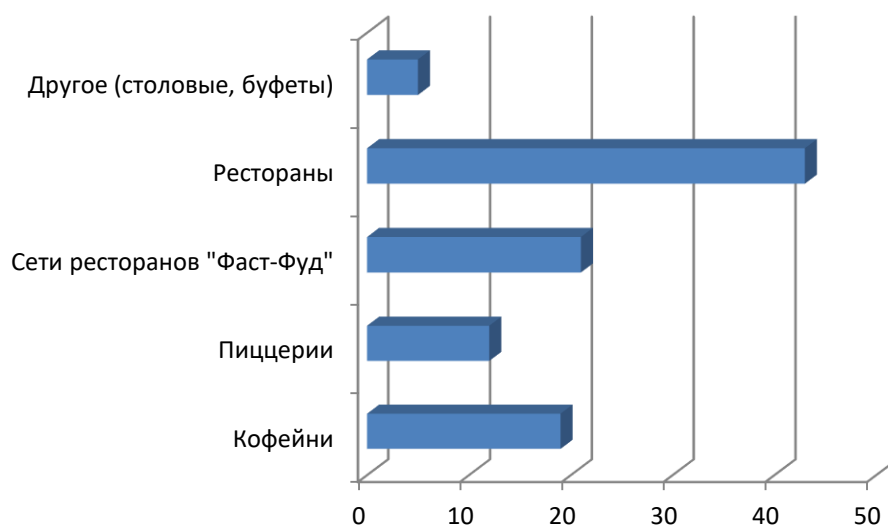


Рис. 2.4. Сегментированная структура ресторанного рынка

В последние три года в России наблюдается ярко выраженная тенденция экспансии сетевых игроков на рынке – доля сетевых компаний ресторанного бизнеса увеличивается, в том числе и за счет поглощения более мелких игроков. В частности, более активная консолидация наблюдается на рынке Москвы, где конкуренция среди крупных игроков возрастает как за потенциальных пользователей ресторанных услуг, так и за выгодные ресторанные площади.

Тенденции развития российского ресторанного рынка свидетельствуют о конкурентном преимуществе сетевых игроков, имеющих более выгодные условия аренды ресторанных площадей за счет более эффективного размещения различных форматов ресторанов на арендованных площадях,

развитой системы дистрибуции, внедрения различных программ лояльности, повышающих число посетителей ресторанов, а также высокой степени доверия клиентов.

Сегодня ресторанам приходится активно конкурировать с другими видами досуга. По данным социологических исследований ВЦИОМа, самые популярные способы проведения досуга в России – просмотр телевизора и чтение газет и журналов и новостей в Интернете (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Виды досуга, предпочитаемые российскими гражданами

Люди не привыкли в свободное время заниматься каким-либо видом активного досуга и остаются дома. Их можно привлечь к посещению ресторана, если там будет создана домашняя атмосфера. Эта особенность русского менталитета сталкивается с западной тенденцией дефицита времени у горожан, что уже стало характерно для жителей обеих российских столиц, где у людей остается меньше времени на личное общение и молодежь позже создает семью. Они ищут место, например, ресторан, где будет домашняя, уютная атмосфера для общения с близкими и друзьями.

Все чаще демократичные сети отдают предпочтение не высокой проходимости и длинным чекам, а приятной дружеской атмосфере застолья, понимая, что цель ресторана – не обслужить и проводить клиента как можно



быстрее, а сделать так, чтобы человек подольше посидел и пообщался со своими друзьями, приятно провел время, пусть даже заказав одну чашку кофе, и вернулся бы туда снова.

Сегодня наиболее успешные заведения приходят к иному, более качественному уровню работы: они стараются не просто создать обстановку, в которой клиенту было бы комфортно, а развлечь человека эмоционально, сделаться любимым местом, так называемым вторым домом.

За границей все большей популярностью пользуются демократичные заведения формата publiclivingrooms (гостиных), куда гости приходят не просто перекусить, а повеселиться, пообщаться с друзьями и любимыми, хорошо провести время в приятной домашней атмосфере.

Где-то гостю предложат надеть тапочки, где-то, как, например, в лондонской сети Thelivingroom, посидеть у камина в гостиной, уединиться в так называемой библиотеке, пошуметь в баре. Скажем, испанский ресторан LaTasca считается в Лондоне самым популярным местом для проведения дружеских вечеринок и веселых праздников. За границей такие места называют «третьим местом», т. е. хорошо знакомым местом, куда гость приходит постоянно, как к себе домой или на работу.

Оценивая современные тенденции потребительских предпочтений, необходимо отметить, что поданным исследования Московской консультационной группы (МКГ) на рынке наблюдается довольно высокий процент дифференцированности предпочтений в выборе ресторана для регулярного посещения.

Так, маленький семейный ресторанчик с постоянным контингентом гостей выбирают 37% российских граждан. Если для мужчин такое место приобретает ценность с возрастом, то женщины теплую и домашнюю обстановку ценят всегда. Вторыми в списке любимых заведений для них значатся «уютные городские кафе». Такой формат необычайно популярен и у молодежи, особенно у девушек от 18 до 24 лет.

Пивные, рыбные, мясные рестораны, которые во многом определяют нынешний российский рынок, готовы регулярно посещать 10-20% респондентов. При этом более популярны национальные концепции.

Однако на практике люди выбирают рестораны иногда иначе: поведение гостей во многом определяет предложение на рынке, которое зависит от креатива и амбиций ресторанных операторов.

Чаще всего (около 57% посетителей) в рестораны ходят именно с близким человеком (причем далеко не всегда поход вдвоем – это романтическое свидание). Поскольку обычно в демократичные рестораны ходят вдвоем, столиков на двоих в заведении должно быть достаточно.

Встречаться с друзьями в ресторанах, болтать, тусоваться и выпивать предпочитают 70% опрошенных. Рестораны воспринимаются как место для отдыха, раскрепощенного общения и чуть в меньшей степени – новых гастрономических открытий.

Деловые переговоры в casual dining проводят 42% респондентов, а с целью пообедать в ресторан приходит лишь каждый четвертый (рис. 2.6).

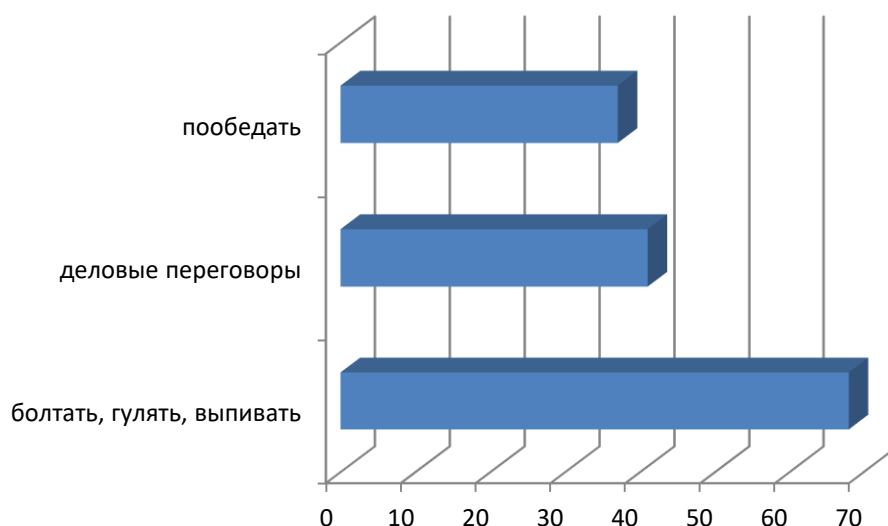


Рис. 2.6. Основные цели посещения ресторанов

Самое загруженное время для демократичных точек – вечер пятницы и выходные. При этом летом, когда начинается процесс миграции, и горожане

субботу и воскресенье проводят на природе, этот показатель существенно меньше.

В выходные и будни рестораны живут по разному ритму. Если в будни (за исключением пятницы) активное посещение начинается уже с 12:00, то в выходные дни люди добираются до ресторана лишь к 16:00, устраивая себе поздний обед.

Демократичные проекты стараются привлечь гостей и в непопулярные часы. В будни многие вводят завтраки, а в выходные пытаются предлагать бранчи. Некоторые рестораны зазывают полуночников, для которых в это время начинает действовать специальное меню.

Сейчас люди стали более вдумчиво подходить к выбору заведения для романтических свиданий или отдыха с друзьями, чем раньше. На сегодняшний день ровно 60% посетителей приходят в заведения, где уже бывали раньше, причем 30% проводят вечер в ресторане, являясь там постоянными клиентами. Лишь каждый десятый посетитель приходит в него в первый раз. Поэтому ресторанам намного важнее работать с постоянными гостями, придумывать для них разные акции и программы лояльности. Реклама в большей степени эффективна для новых проектов и в том случае, если идет речь о создании брэнда.

Еще один важный аспект – это фактор месторасположения, который во многом решает судьбу ресторанного бизнеса. Обычно рестораны посещают рядом с любимым местом проведения досуга и отдыха, по пути следования, рядом с работой или местом учебы.

Респонденты слабо дифференцируют отдельные характеристики заведения, которые рассматриваются в процессе принятия решения. Главных интегральных показателя два: кухня и атмосфера.

Во всех случаях посещения эти два показателя выступают единым фронтом. Кроме того, на выбор заведения влияет и фактор цены. Если в ресторан идет семья, то на средний чек обращают больше внимания, а когда речь о деловой встрече, фактор цены стоит не на первом месте. При этом для

людей вкусная еда важна больше, нежели разнообразие меню. И даже если они в числе пожеланий с целью улучшению ресторана называют широкое меню, на деле для них главное – качество пищи.

Большинство российских посетителей не гонится за направлением кухни: для 37% наиболее привлекательны рестораны, где представлены несколько направлений одновременно. Если же русские люди выбирают в ресторан какой-нибудь национальной кухни, то им по душе итальянская, русская и японская.

При этом по статистике самое популярное блюдо выбираемое российскими потребителями в предприятиях питания – салаты (рис. 2.7).

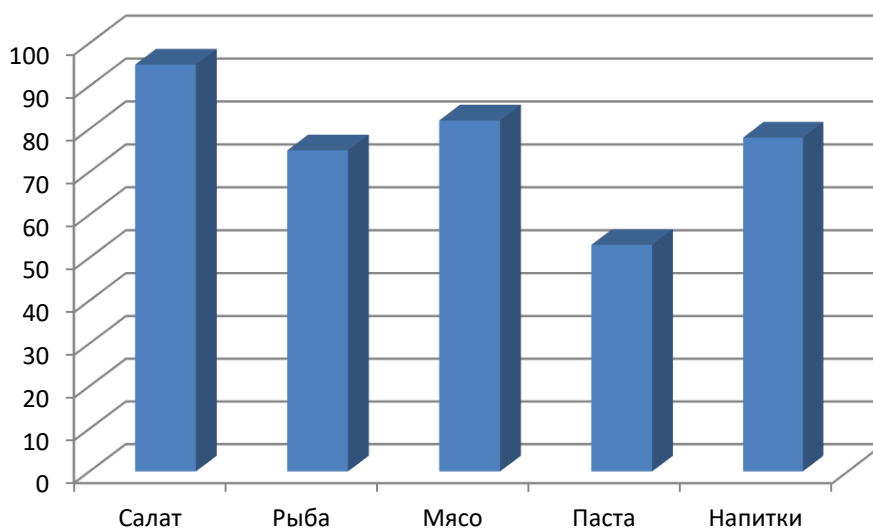


Рис. 2.7. Предпочтения посетителей общественного питания в блюдах по меню

Мы провели опрос и выяснили, что есть салаты часто готовы 95% респондентов, остальные 5% заказывают их по настроению. Среди продуктов другой лидер продаж – это мясо (более 82%). Причем мясо с большим аппетитом едят мужчины, а так же встречаются женщины так же женщины чаще заказывают морепродукты и рыбу. В целом же рыбные предпочтения обнаружались у 75% опрошенных.

Хорошее отношение у граждан и к пасте. Это блюдо любит каждый третий посетитель ресторанов.

Современное состояние и перспективы развития рынка индустрии питания в России можно описать следующими основными выгодными форматами:

- уличный фаст-фуд;
- стационарный демократичный ресторан быстрого обслуживания;
- фудкорты – предприятия питания в торговых центрах;
- кулинария при супермаркете;
- производство полуфабрикатов и готовых блюд низкой ценовой категории;

- столовая корпоративного питания. Основные тренды в индустрии питания России:

- рестайлинг, ребрендинг и переформатирование заведений;
- разработка и внедрение новых меню;
- внедрение «детских» и «семейных меню» в заведениях;
- аутсорсинг поставок продуктов и полуфабрикатов в ресторанные сети;
- рост рынка фаст-фуда на 30-40%;
- стагнация рынка ресторанов премиум класса на 20-30%.

На основании проведенного анализа текущего состояния ресторанного бизнеса в Российской Федерации можно отметить, что основные тенденции развития российского ресторанного рынка до 2017 г. следующие.

1. Невысокая покупательская способность населения, ввиду чего возможное замедление темпов роста рынка и возможная стагнация – в 2017 г. Покупательская способность будет продолжать падать, точнее, потребитель сегодня серьезно перераспределяет приоритеты в своей потребительской системе ценностей. Безусловно, все больше россиян будут готовить дома, реже посещая предприятия питания. Очевидно, что руководствуясь понятием «семейный бюджет», люди будут более расчетливы и аккуратны в тратах. Для многих представителей среднего класса ставший уже обыденным поход в

ресторан снова превратится во время препровождения «по специальному поводу». Не секрет, что почти 50% аудитории заведений составляла молодежь, которая также пересмотрела структуру своих расходов. При значительном росте цен на рынке у нее (у молодежи) не отпадает необходимость одеваться, оплачивать коммунальные счета и заправлять бензин в автомобиль. Потребитель не перестанет ходить в заведения, но будет делать это реже.

Сегодня наблюдается, на первый взгляд, странная тенденция. Например, некоторые сетевые кофейни стоят пустые, а другие, и до кризиса активно посещаемые, теперь принимают еще больше гостей. Здесь прослеживается эффект Стеллера. Аудитория перетекает с места на место и «оседает» там, где ей наиболее комфортно как с точки зрения атмосферы, так и с точки зрения соотношения цена-качество. Многие состоятельные гости, которые еще не до конца осознали масштабы экономических потрясений или не желающие отказываться себе в привычном образе жизни, будут продолжать ходить в рестораны, возможно, отказывая себе в чем-то другом.

2. Неравномерность развития, как по сегментам рынка, так и по территориям. Опережающими темпами будет расти демократический сегмент, а элитарный, наоборот, в лучшем случае сохранит существующие позиции. Нижний ценовой уровень, скорее всего, сохранит завоеванное состояние.

3. Большая дифференцированность (рост требовательности) гостя в выборе заведения. В этой связи особое значение приобретают высокая квалификация персонала и повышение качества управления предприятием. Предприятия, которые будут продолжать позволять себе пренебрежительное отношение к гостю (как в вопросах сервиса, так и в вопросах качества) больше не смогут выживать за счет повышенного потребительского спроса. Теперь каждый второй гость будет избирателен, придирчив, дотошен и в открытых проявлениях не доволен промашками заведения.

4. Снижение качества сырья, дефицит ряда продуктовых групп. Качество сырья ухудшится, потому что его уже сегодня катастрофически не хватает. Почти не купить качественную охлажденную говядину, есть

проблемы с качественными и недорогими корнеплодами, существуют сложности и с заморозкой. Многие промышленные предприятия существенно меняют рецептуры продуктов – это касается гастрономии и масложировой группы. Ухудшилось качество муки. Мука высшего сорта идет очень нестабильного помола. Те заведения, которые еще сохранили товарные кредиты и отсрочки, рискуют попасть в категорию клиентов, получающих товар худшего качества.

5. Снижение госзаказов. Компании, так или иначе, сотрудничающие с госструктурами, пострадают от снижения бюджетов. Это касается event-кейтеринга, банкетного обслуживания, обслуживания спортивных соревнований. Вернется практика аукционов. Предпочтение будут отдавать государственным структурам – МУП и ФГУП питания.

6. Снижение прибыли в туристические сезоны. По прогнозам экспертов индустрии туризма, туристские потоки в Россию могут существенно сократиться, вплоть до 40%, а с учетом того, что многие рестораны в летний период работают по договорам с туроператорами, их доход может в значительной степени сократиться.

7. Недобросовестная конкуренция. Недобросовестная конкуренция будет выражена в переманивании персонала; «наводок» проверок надзорных органов; рейдерских захватов помещений; принудительного закрытия под давлением исполнительной власти (в интересах другого участника рынка).

8. Множество проблемных вопросов, связанных с персоналом. Это острейшая проблема ресторанного бизнеса в современных условиях нашей страны, и в обозримом будущем возможности ее полного и корректного разрешения не видно. Существует острый дефицит квалифицированных кадров по всем позициям – от контактного персонала до топ-менеджеров, т. е. стоит проблема обучения.

9. Наблюдается так называемая «потерянность в информации». На потенциального гостя ежедневно обрушивается огромное количество информации самого различного характера.

10. Проблемы эффективного управления. Они касаются всех предприятий питания, но особо остро стоят в отношении сетевых и крупных комплексных.

11. Консолидация отрасли: российский ресторанный рынок достаточно сильно фрагментирован. Таким образом, в дальнейшем доля сетевых игроков будет увеличиваться, постепенно минимизируя долю индивидуалов, оставляя им сегмент премиальных заведений.

12. Развитие разнообразных концепций, которое сможет наиболее эффективным образом удовлетворить растущие запросы населения.

13. Смещение ролей мужчин и женщин. Женщины становятся более самостоятельными и уже не стесняются выйти в свет, образно говоря, без сопровождения. Это может повлечь перспективность предприятий, ориентированных на соответствующую целевую аудиторию.

## **2.2. Оценка состояния и перспектив развития ресторанного бизнеса в г. Белгороде**

В целом в Белгороде и области рынок общественного питания очень развит. И конкуренты есть, как и среди больших ресторанов так и в мелких кафе. Мы провели анализ выручки, согласно которому одних из популярных заведений города ими оказались большие рестораны, но разной категории и ценовой политики у них разная категория, кухня, да и в целом посещаемость (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Выручка за год ресторанов за год в Белгороде. млн. руб.

Показатели	Годы					Отклонения 2013/2017 гг.	
	2013	2014	2015	2016	2017		
Эль Хаус	25	28	28	26,3	26	25	26
Веретено	29	28,3	27,3	25	25	29	25
Лес и Лис	20	23,6	25,2	25,2	23	20	23
Зима	24	25,4	25,4	19	14,3	24	14,3



В данном сегменте представлены популярные заведения в Белгороде. Посещаемость которых составила выручку за год млн.руб.

Каждый год выручка меняется на ее состояние, сдачу за год влияют различные факторы это как и посещение людей их возможно стало больше или меньше, ценообразование данного места, ценовая политика на гостя которая может составлять от 1000 рублей и достигать 3х или 4х тысяч, будь это будит простой поход в ресторан (обед, ужин) или бизнес-ланч но здесь уже рестораны предлагают составленное меню на которое ценник будит значительно меньше в разы.

Если ситуация после трех или пяти лет значительно ухудшается, то возникает вопрос о провидении ребрендинга либо других изменений в заведении что бы улучшить финансовую ситуацию. Ребрендинг – это изменения ресторана кардинально меняя концепцию заведения.

Полностью меняя: название, логотип, кухню, интерьер до неузнаваемости.

Иными словами, сказать полностью новое заведение, но на старом месте совсем новым. Важным показателем также является оборот общественного питания в расчете на душу населения в городе.

По данному опросу жителей в размере более 200 человек мы постарались узнать сколько же готовы тратить денег местные жители на походи в подобные заведение или они выберут другое место (рис. 2.8).

Более 120 человек ответили, что готовы ходить в рестораны за ту сумму которую рассчитали на человека в заведении, остальные 80 человек разделились на тех, кто хочет ходить, но не готов выложить ту сумму, которую предлагает ресторан они могу позволить себе чуть меньше, а вторая половина выбрала доле доступные места такие как кафе, пиццерии, другое (столовые, буфет).

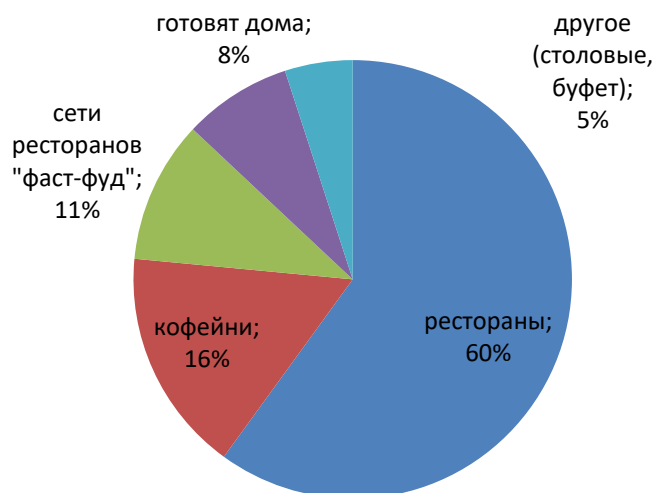


Рис. 2.8. Сегментированная структура ресторанного рынка

В последние года наблюдается ярко выраженная тенденция экспансии сетевых компаний ресторанного бизнеса. Увеличивается конкурентоспособность между ними, и большой конкурент может поглотить малый бизнес, конкуренция среди крупных игроков возрастает как за потенциальных пользователей ресторанных услуг, так и за выгодные ресторанные площади.

Тенденции развития белгородского ресторанного рынка свидетельствуют о конкурентном преимуществе сетевых игроков, имеющих более выгодные условия аренды ресторанных площадей за счет более эффективного размещения различных форматов ресторанов на арендованных площадях, развитой системы дистрибуции, внедрения различных программ лояльности, повышающих число посетителей ресторанов, а также высокой степени доверия клиентов.

Сегодня ресторанам приходится активно конкурировать с другими видами досуг. По данным нашего социологического опроса, самые популярные способы проведения досуга в Белгороде – походы в кино, театры и посещение ресторанов и кафе (рис. 2.9).

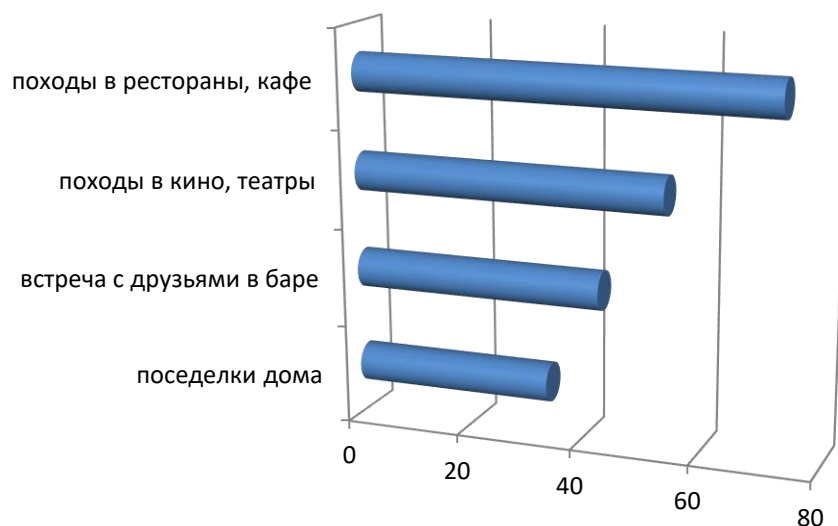


Рис. 2.9. Виды досуга, предпочитаемые местными гражданами

Сегодня наиболее успешные заведения приходят к иному, более качественному уровню работы: они стараются не просто создать обстановку, в которой клиенту было бы комфортно, а развлечь человека эмоционально, сделаться любимым местом, так называемым вторым домом, в котором знакомый персонал уже встречает своих гостей как постоянных друзей, а те которые приходят впервые в данное заведение персонал встречает с улыбкой и рад видеть снова и снова дорогих гостей. Люди приходя в новое заведение рассматривают, как и внешне, так и внутренне ресторан, а именно внешне это расположение данного заведения, как лучше добраться к нему и чем доехать, внешний вид с улицы и как внутри (зал). Какой представленный интерьер и сама обстановка можно зайти и увидеть, когда уютно, а когда нет. Но чаще встречается, когда заходишь в заведение и обстановка тепла и комфорта как дома – это и много зелени, самые разные цветы, могут быть и животные (птицы), которые поют и радуют гостей своим пением, и ты себя уже чувствуешь не в ресторане, а дома, сидя на лоджии. И когда гости насладились внешней красотой, тогда они смотрят внутреннюю. Совершают заказ блюд себе за стол и уже с этого момента они начинают оценивать, как с ними общаются, когда подошел официант и что подсказал или посоветовал попробовать, как поставлен сервис, как персонал обслуживает гостей и как

разговаривает. Так же, что немаловажно, это качество кухни по внешним и вкусовым качествам блюда (рис. 2.10).

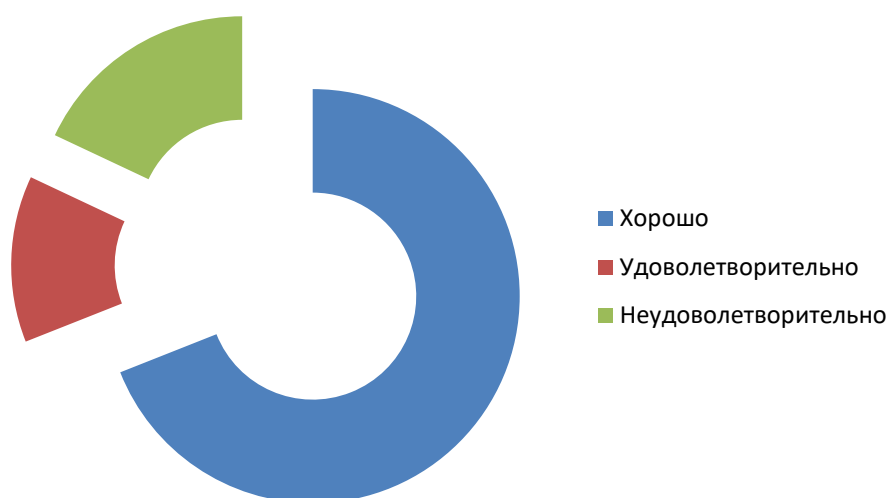


Рис. 2.10. Оценка респондентами качества услуг данного ресторана

Из данного рисунка видно, что мнения людей могут быть разными: как и положительные, так и отрицательные. Каждый выбирает место по своему вкусу и кошельку. Ходит по своим любимым местам, приглашая с собой родных, близких, друзей или просто коллег.

Нами было проведено анкетирование, на основании которого было выяснено, что люди готовы ходить в рестораны, но вкусы у всех разные или избалованные из-за того, что слишком большой рынок общественного питания в городе (табл. 2.6).

Таблица 2.6

#### Анкета критерии выбора ресторана местными гражданами

Перечень вопросов	Среднестатистический ответ
Какой вид ресторанов предпочитаете?	Не очень дорогие, цена и качество
Сколько вы готовы тратить каждый месяц на поход в ресторан?	Поход 1-2 раза в месяц то тогда до 8 тыс.
Что выберете поход в ресторан или кафе?	60% ответили поход в ресторан, остальные 40% поход в кафе потому что цены ниже и бывают спец предложения по бизнес меню.
Какую кухню предпочитаете?	Европейскую сказали 70%, Русскую и Европейскую сказали 20% и оставшийся 10% говорили что пробовали бы всё.

Рестораны какого ценового сегмента?	Среднего звена
Какая программа вам в ресторане нравится?	Что б было весело и интересно. С танцами и живой музыкой.
Читаете, оставляете отзыв по данному месту где были	Да. Смотрю в интернете, спрашиваю у друзей и знакомых, при возможности оставляю отзыв, в большинстве случаев положительный так как нравится место в какое иду.

Большинство людей откликнулись на наш опрос. Благодаря проведенному анкетированию мы узнали мнение людей что, где, как. Разные люди и разные мнения, но всё это мы сложили в одно целое. Можно сказать, что каждый из нас выбирает свое любимое место и при каждой возможности посещает его, кому-то нравится кухня, сервис и сама обстановка в данном месте.

Перспективы развития ресторанного бизнеса является немаловажным условием их реализации, однако, должно стать умение предпринимателей адаптироваться к новым условиям сложившейся экономики. Те, кто проявят гибкость и способность внедрения новых технологий, принципов работы и обслуживания клиентов, смогут с легкостью этот период миновать.

На рисунке 2.11 представлена структура рынка общественного питания, в городах с населением более 100 тыс. человек.

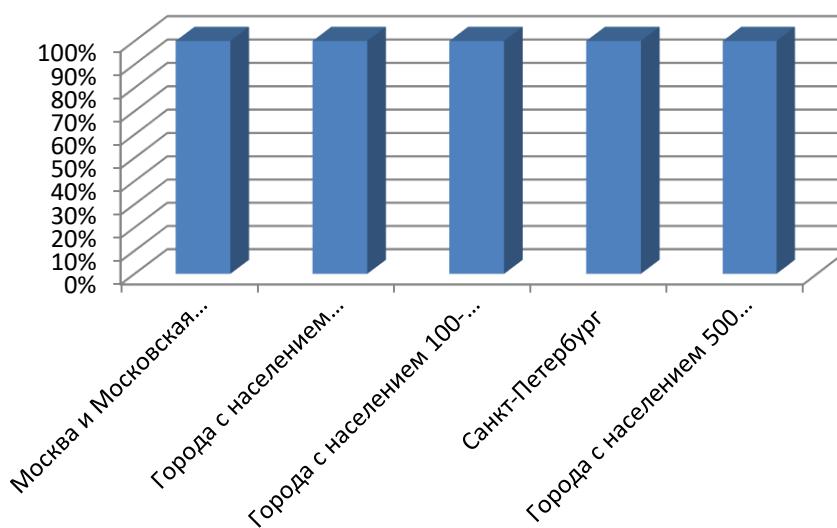


Рис. 2.11. Структура рынка общественного питания по регионам.

На рис. 2.11 видно, что наибольшую долю занимают заведения общественного питания в Москве и Московской области, а также города с населением от 100 тыс. человек до 500 тыс. человек.

Тяжелее всех придется так называемым статусным заведениям, которым очень тяжело понизить планку и предложить своим VIP-клиентам бюджетный вариант питания. Прогнозы дальнейшего развития событий в ресторанной сфере не являются истиной в последней инстанции. Как сложится ситуация, можно только предполагать. Специалисты и аналитики стараются все больше отмалчиваться относительно данного вопроса, но все же некоторые аспекты являются очевидными.

Меньше всего в сложившихся обстоятельствах рискуют демократичные заведения, рассчитанные на средний класс населения. Сегодня рынок и так уже перенасыщен различными фудкортами быстрого питания, но и позволить себе дорогие рестораны россияне тоже пока не могут. Отсюда вывод: успех ждет недорогие и небольшие, но изысканные кафе.

Самый безопасный способ организации ресторанного бизнеса на сегодняшний момент – это заведения франчайзингового типа. Даже банки кредиты открывают гораздо охотнее, если речь идет о франшизе. Пока этот способ открытия предприятия является самым бюджетным и наименее затратным. В любых условиях выживут креативные, необычные, современные кафе и бары. Для этого нужен хороший специалист – маркетолог, дизайнер и креативщик в одном лице.

Маленькие стилизованные заведения, к примеру, кафе-библиотека или бар, отражающий стилистику какой-то эпохи, смогут удержаться на плаву. Гарантом успеха станут бесконечные акции, гости и ведущие вечеров, необычные мероприятия. Большим успехом все чаще пользуются «ресторанные дни», когда любой, проявивший желание, может стать управляющим ресторана ровно на один день. Чем необычнее будет концепция нового заведения, тем больший поток клиентов это обеспечит. Правильно выбранный потребитель также поможет сохранить бизнес в период кризиса.

Это значит, что ваше заведение не должно надеяться обогреть всех. Выберите ту прослойку общества, которую вы будете привлекать своими идеями. К примеру, кафе может стать местом встреч байкеров или ценителей джазовой музыки. Вариантов может быть сколько угодно. Здесь уже все зависит от личной смекалки владельца. Возможность не растерять своих клиентов есть и у пивных баров. Как правило, их количество в любом городе всегда является преобладающим на общем фоне общепитовских заведений.

На рисунке 2.12 представлена диаграмма с количеством популярных франшиз заведений общественного питания. Во всяком случае, открытие таковых в ближайшее время пока не предвидится. Такая ситуация вызвана даже скорее тем, что рестораны VIP-уровня больше рассчитаны даже не на местную элиту, а на иностранцев, поток которых за последние месяцы уменьшился в два раза.

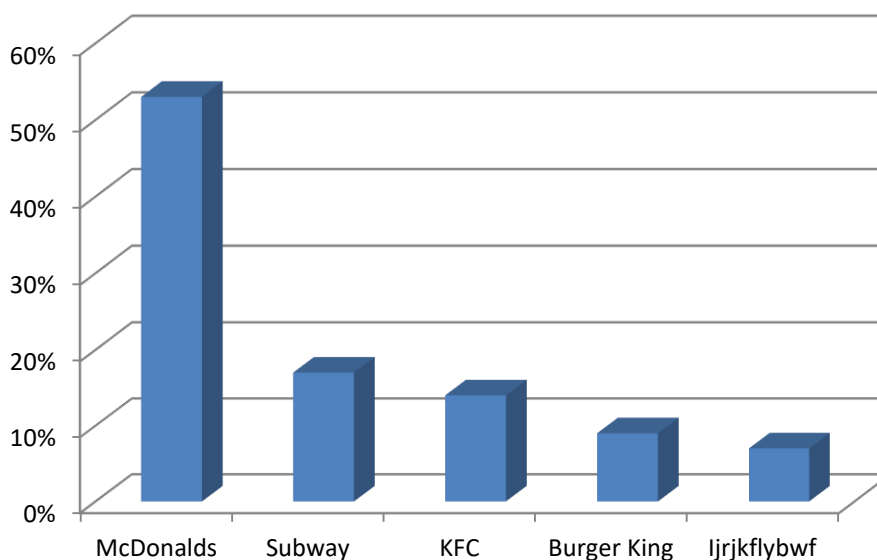


Рис. 2.12. Популярные франшизы для заведений общественного питания

Есть и предварительный анализ рынка ресторанного бизнеса, из которого следует, кто точно не сможет удержаться в нынешних условиях. К таким предприятиям специалисты относят следующие:

- суши-бары, которыми буквально перенасыщен сегодняшний общепит;

- обречены и заведения, работающие в формате «пицца-русская кухня-суши-кальян-караоке». Причина тому очень проста – какой смысл есть среднего качества пиццу, когда через два квартала есть отличная пиццерия;

- статусным заведениям также прогноз не сулит ничего хорошего.

Хорошим выходом из ситуации станет ребрендинг или переформатирование вашего проекта. Это значит, что вам понадобится новая идея, возможно, не премиум-класса, но зато действенная и спасительная. Многие рестораторы сегодня на месте знаменитых заведений, в которых имя шеф-повара говорит больше, чем само название, открывают менее эпатажные кафе. Второй путь решения проблемы – это перерасчет себестоимости блюд. Развитие ресторанного бизнеса в городе должно идти в ногу со временем, а потому предприимчивые владельцы сегодня используют различные методы снижения цен на блюда:

- уменьшают размеры порций;

- внедряют новинки в техническом оснащении, которые позволяют дольше хранить продукты и уже готовые блюда.

К сожалению, в сегодняшних неблагоприятных условиях ведения бизнеса в России большая часть деятелей ресторанного бизнеса переключились на западный рынок. Гораздо выгоднее стало спонсировать проекты, развивающиеся за пределами РФ. И вопреки тому факту, что многие из них представляют на чужеземных просторах именно русскую кухню, отечественная ресторанная сфера от этого себя лучше чувствовать не стала.

Стоит отметить, что ситуация в этой сфере разительно отличается от той, какой была еще несколько лет назад. Много отличий можно найти и в сравнении с мировыми тенденциями развития этого направления. Более того, сказываются и свои, характерные для России законы роста подобных предприятий. Сегодня данное направление с трудом выдерживает кризис.

Причин тому много:

- склонность российских граждан в нынешних условиях жизни к экономии;



- высокая стоимость аренды помещений для пунктов питания;
- дороговизна импортных продуктов;
- запрет на курение в местах сбора общественности.

Еще в прошлом году количество заведений, предлагающих клиентам питание вне дома, сократилось на 1,5% в связи с резким скачком цен на недвижимость. В этом же году специалисты прогнозируют увеличение этого показателя до 20-25%.

Первый скачок доллара по отношению к российскому рублю в конце 2014 года сразу же отразился на потребительской способности наших соотечественников и их желании посещать места общественного питания. Если до этого более 60% населения предпочитали отмечать новогодние праздники в шумном обществе, то с наступлением кризиса их число уменьшилось до ничтожно малого.

При этом важным показателем является тот факт, что такие потери в прибыли коснулись как заведений класса «люкс», так и мелких закусочных. Основная причина снова-таки в стоимости аренды помещений. В новых условиях тем, кто все равно намерен выжить, придется сумму среднего чека уменьшить практически наполовину.

В целях экономии многие предприниматели идут на отчаянные шаги, которые еще совсем недавно казались неосуществимыми:

- переход на продукты отечественного производства;
- сокращение штата обслуживающего персонала;
- упрощенное меню.

Некоторые предпочитают на время приостановить работу, пока кризис не привел их к еще большим долгам. По словам экспертов, примерно треть заведений уйдет с этого рынка уже к осени.

### 2.3. Анализ текущей деятельности ООО «Строймонтаж Комфорт»

Основными критериями оценки финансового состояния организации являются ее платежеспособность и ликвидность. При этом понятие «платежеспособность» шире понятия «ликвидность». Так, под платежеспособностью понимают способность компании полностью выполнять свои обязательства по платежам, а также наличие у нее денежных средств, необходимых и достаточных для выполнения этих обязательств. Термин «ликвидность» означает легкость реализации, продаж, превращения материальных ценностей в денежные.

Одной из основных задач анализа показателей ликвидности и платежеспособности компании является оценка степени близости организации к банкротству. Следует отметить, что показатели ликвидности не связаны с оценкой потенциала роста компании и отражают преимущественно сиюминутную ситуацию.

Для характеристики общей финансовой ситуации предприятия был проведен горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» с целью анализа имущественного состояния в период 2015-2017 гг. (приложения 4, 5).

Рассмотрев горизонтальный анализ баланса видно, что у предприятия имеются внеоборотные активы, состоящие из основных средств, а в 2017 году добавились финансовые вложения. Наибольшую стоимость основные средства приняли в 2014 году – 18197 тыс. руб. В последующие периоды показатели основных средств снижались. В 2017 году появились финансовые вложения, что говорит об улучшении финансового состояния предприятия. В 2017 году по сравнению с 2015 годом стоимость внеоборотных активов уменьшилась на 49,34%. Снижение стоимости внеоборотных активов с 2015 по 2017 гг. руб. говорит о том, что предприятие продало часть основных средств. Однако повысилась инвестиционная активность, поскольку в 2017 году появились долгосрочные финансовые вложения.

Также следует отметить, что с каждым годом запасы предприятия снижаются. Регулярное снижение запасов указывает на то, что предприятие активно использует товары на складе. В 2016 году показатели снизились на 235 тыс. руб. (5,27%), а в 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 576 тыс. руб. (13,62%). За весь анализируемый период стоимость запасов снизилась на 18,17%.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что стоимость оборотных активов в 2016 году уменьшилась на 35,68%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом – увеличилась на 55,24%. Спад оборотных активов связан с уменьшением стоимости запасов, дебиторской задолженности, денежных средств и прочих оборотных активов. Рост оборотных активов в 2017 году связан с повышением стоимости дебиторской задолженности, прочих оборотных активов и денежных средств. Причем показатели денежных средств в 2017 году стали больше по сравнению с 2016 годом на 178,88% и составили 3472 тыс. руб. это связано с возможным увеличением остатков денежных средств на расчетных счетах и в кассе предприятия.

Горизонтальный анализ пассивов показал, что уставный капитал оставался неизменным на протяжении всех лет существования предприятия. Непокрытый убыток в 2016 году увеличился на 17,85%, однако в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшился на 20,72%. Рост непокрытого убытка в 2016 году свидетельствует об имеющихся ошибках в экономической политике предприятия, однако уже в 2017 году эти ошибки были найдены и исправлены. Также, появление непокрытого убытка в 2016 году является возможным вследствие отсутствия у предприятия резервного капитала.

Долгосрочные заемные средства в 2016 году уменьшились на 39,71%. В 2017 году долгосрочные заемные средства не изменились. Наличие долгосрочных займов говорит о том, что предприятие неэффективно распределяло денежные средства, нуждалось в долгосрочных кредитах. Однако их сокращение в 2016 году говорит о погашении задолженности перед банками. Величина краткосрочных обязательств изменялась лишь за счет кредиторской

задолженности. С 2015 по 2017 гг. она уменьшилась на 3828 тыс. руб. (на 10,59%).

Вертикальный анализ баланса позволяет сделать вывод о структуре баланса, проанализировать динамику этой структуры. Анализируя структуру активов, можно заметить, что наибольший удельный вес составляют внеоборотные активы, а именно – основные средства. Доля основных средств в 2015 году составила 61,9%, а в 2016 году – 50,52%, в 2017 году – 45,19%.

Наибольший удельный вес в структуре пассивов как на начало, так и на конец отчетного периода занимает кредиторская задолженность предприятия, которая составляет 327,07% на начало 2016 года и 421,38% на конец 2017 года в их структуре. Наличие кредиторской задолженности свидетельствует о высокой кредитоспособности предприятия. Снижение кредиторской способности говорит о том, что предприятие стремится минимизировать заемные средства.

Выручка от реализации продукции предприятия в 2015 г. по сравнению с 2014 г. выросла на 40939 тыс. руб. или на 650,48%, а в 2016 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 68013 тыс. руб. (на 1014,5%). Несомненно, это является положительной динамикой. Себестоимость в период 2014-2016 гг. снизилась на 31387 тыс. руб. или на 38,99 %. Возросла валовая прибыль предприятия в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 99400 тыс. руб. или на 136,03%. Это говорит о снижении издержек предприятия. Снижение себестоимости в 2016 году произошло за счет уменьшения управленческих расходов, материальных затрат, коммунальных платежей.

Также, положительную динамику показала чистая прибыль предприятия. С каждым годом она увеличилась. Данный показатель за анализируемый период перерос из убытка в чистую прибыль, и уже в 2016 году составил 18641 тыс. руб. (увеличился на 124,4% по сравнению с 2014 г.). Это стало возможным за счет снижения себестоимости и увеличения объема продаж.

Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках показал, что наибольший удельный вес в структуре выручки от продаж занимает себестоимость проданных товаров 1082,53% в 2014 году и 65,1% в 2016 году. Также, за рассматриваемый период значительно изменились показатели валовой прибыли (-982,53% в 2014 г. и 34,9% в 2016 г.), прибыли (убытка) от продаж (-1023,92% в 2014 г. и 27,92% в 2016 г.).

На основе проведенных горизонтального и вертикального анализов бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах руководству предприятия следует придерживаться следующих рекомендаций:

- принять срочные меры по устранению непокрытого убытка, поскольку данный показатель отрицательно влияет на финансовую устойчивость предприятия;
- свести к минимуму краткосрочные финансовые обязательства, а именно, найти пути уменьшения кредиторской задолженности;
- придерживаться такой же экономической политике по повышению выручки предприятия и снижению себестоимости.

Проанализируем ликвидность баланса предприятия (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Анализ ликвидности баланса ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт»»

Группы статей баланса	Значение по периодам, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.			Относительное отклонение, %		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015	2016/2015	2017/2016	2017/2015
<b>АКТИВЫ</b>									
А <sub>1</sub>	1245	721	3472	-524	2751	2227	57,91	481,55	278,88
А <sub>2</sub>	5491	2254	4058	-3237	1804	-1433	41,05	180,04	73,9
А <sub>3</sub>	4463	4228	3652	-235	-576	-811	94,73	86,38	81,83
А <sub>4</sub>	18197	7353	9218	-10844	1865	-8979	40,41	125,36	50,66
Баланс	29396	14556	20400	-14840	5844	-8996	49,52	140,15	69,40
<b>ПАССИВЫ</b>									
П <sub>1</sub>	96146	98759	85961	-2613	12798	10185	102,72	87,04	89,41
П <sub>2</sub>	0	0	0	0	0	0	-	-	-
П <sub>3</sub>	9639	5811	5811	-3828	0	-3828	60,29	100	60,29
П <sub>4</sub>	-76389	-90014	-71372	-13625	18642	5017	117,84	79,29	93,43
Баланс	29396	14556	20400	-14840	5844	-8996	49,52	140,15	69,40

Из рассчитанных данных видно, что краткосрочных обязательств у предприятия не было на протяжении всего анализируемого периода.

Согласно проведенным расчетам, по состоянию на конец 2015 года (начало 2016 г.) выполняется следующее неравенство:

$$A1 \leq П1 (1245 \leq 96146);$$

$$A2 \geq П2 (5491 \geq 0);$$

$$A3 \leq П3 (4463 \leq 9639);$$

$$A4 \geq П4 (4463 \geq -76389).$$

Следовательно, поскольку последнее неравенство не выполняется, это говорит о том, что предприятие осуществляет рискованную финансовую политику, используя на формирование долгосрочных вложений часть обязательств.

На конец 2016 года неравенства, показывающие условия ликвидности предприятия, не изменились:

$$A1 \leq П1 (721 \leq 98759);$$

$$A2 \geq П2 (2254 \geq 0);$$

$$A3 \leq П3 (4228 \leq 5811);$$

$$A4 \geq П4 (7353 \geq -90014).$$

На конец 2017 года показатели также не изменились:

$$A1 \leq П1 (3472 \leq 85961);$$

$$A2 \geq П2 (4058 \geq 0);$$

$$A3 \leq П3 (3652 \leq 5811);$$

$$A4 \geq П4 (9218 \geq -71372).$$

Минимально необходимым условием для признания структуры баланса удовлетворительной является соблюдение последнего неравенства ( $A4 \leq П4$ ). Из приведенных данных видно, что данное неравенство не выполняется во всех годах. Снижение финансовых рисков в данной ситуации может быть обеспечено за счет привлечения долгосрочных заемных средств в виде инвестиционных кредитов и займов. Таким образом, можно сделать вывод, что

предприятие является неликвидным. Для более подробной характеристики платежеспособности предприятия были рассчитаны показатели ликвидности баланса (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Относительные показатели, характеризующие ликвидность и структуры  
ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт»

Показатель	Значение по периодам			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение, %		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Общий показатель ликвидности	0,05	0,03	0,06	-0,02	0,04	0,02	57,4	241,9	138,8
К текущей ликвидности	0,12	0,08	0,1	-0,04	0,06	0,02	62,9	178,2	112,2
К критической ликвидности	0,07	0,03	0,09	-0,04	0,06	0,02	42,9	293,3	125,7
К срочной ликвидности	0,01	0,01	0,04	-0,01	0,03	0,03	58,3	542,9	316,6
К абсолютной ликвидности	0,01	0,01	0,04	-0,01	0,03	0,03	53,9	571,4	307,7

Коэффициент текущей ликвидности показывает, сколько рублей оборотных активов приходится на рубль краткосрочных обязательств. Коэффициент текущей ликвидности был меньше оптимального значения ( $\geq 2$ ) за весь анализируемый период и составлял 0,116, 0,073 и 0,13. Это означает, что предприятие не может погасить свои краткосрочные обязательства.

Коэффициент критической ликвидности показывает прогнозируемую платежеспособность предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Данный коэффициент был меньше оптимального значения ( $> 0,8$ ) и составлял 0,07, 0,03, 0,088 соответственно. Это означает, что дебиторы вовремя не платят по своим счетам. Следует разработать программу наказания, так как из-за несвоевременного расчета с дебиторами падает прогнозируемая платежеспособность.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных заемных средств может быть при необходимости погашена немедленно за счет денежных средств. Коэффициенты абсолютной

ликвидности за весь анализируемый период далеки от оптимального ( $>0,2$ ) и составили 0,013, 0,007 и 0,04 соответственно. Фактически, предприятие не может погасить кредиторскую задолженность за счет имеющихся денежных средств, следовательно, ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» имеет низкую кредитоспособность.

Коэффициент срочной ликвидности меньше оптимального значения за весь исследуемый период ( $>1$ ). Теоретически, предприятие не может погасить денежные обязательства, приходящиеся на эту дату.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов намного меньше оптимального значения ( $>0,1$ ). Это говорит о том, что предприятие обладает недостаточным собственным капиталом для формирования оборотных активов.

Для более подробного анализа платежеспособности предприятия была проведена оценка долгосрочной платежеспособности предприятия. Показатели и их значения приведены в приложении 6.

Доля чистых оборотных активов в общей величине чистых активов превышает оптимальное значение (0,1-0,2). Это говорит о том, что в общей величине чистых активов предприятию не хватает собственных средств.

Изучение основных показателей финансового состояния и финансовых результатов деятельности организации является основой для принятия заинтересованными лицами управленческих, инвестиционных и прочих решений

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие является неликвидным. Все показатели долгосрочной платежеспособности предприятия далеки от оптимальных, что увеличивает риски банкротства. На данный момент предприятие держится только из-за заемных средств. Следует уделить большое внимание непокрытому убытку, поскольку данный показатель практически не изменяется на протяжении всего времени существования предприятия.



### **3. Инструментарий формирования инновационной привлекательности предприятий на основе совершенствования ассортиментной политики**

#### **3.1. Ассортиментная политика как инструмент инновационной привлекательности предприятия**

Основной характеристикой эффективного управления любым экономическим объектом выступает адекватно заданная цель его функционирования, отсутствие четко выраженной цели лишает менеджмент целесообразной деятельности. Стратегические цели формулируются на основе задач развития экономического объекта и отражают его долгосрочные экономические интересы как субъекта хозяйствования. При большом разнообразии подходов к определению направлений выработки стратегических целей и их структурирования решающим остается следующий тезис – для коммерческих организаций целевая ориентация так или иначе связана с получением прибыли. Прибыльность можно охарактеризовать различными показателями, но в любом случае она должна быть достаточной для реализации экономической стратегии предприятия.

Далеко не всякий субъект хозяйствования в состоянии разработать и реализовать собственную стратегию. В то же время объект стратегического менеджмента не только обладает достаточным потенциалом для формирования стратегии, адекватной внешней и внутренней среде. Он способен использовать свои ресурсы для перестройки внутренней среды и адаптации к внешней среде, используя при этом благоприятные условия среды и свои возможности для предотвращения и снижения рисков, ориентируя деятельность на получение достаточной прибыли в долгосрочном периоде. При этом экономические интересы можно рассматривать как результат стремления к удовлетворению потребностей человека путем обеспечения необходимых благ.

В современной теории стратегии наиболее важным является вопрос о причинах получения разных результатов деятельности предприятий, работающих в равных условиях. Поэтому предприятию ресторанного бизнеса целесообразно формировать свою стратегию, руководствуясь которой оно сможет в течение длительного времени добиваться результатов, превышающих средний уровень конкурентов. Стратегический успех часто сравнивают с наличием устойчивых конкурентных преимуществ, позволяющих предприятию ресторанного бизнеса сохранять свои позиции на рынке.

Предпринимательский успех предприятия ресторанного бизнеса в рамках теории стратегии можно объяснить с учетом трех аспектов: человеческого, процессуально-структурного и содержательного. Человеческий аспект объясняется преимущественно теорией поведения, которая связана с психологическими и социальными факторами, организационным обучением и культурой предприятия, которая воздействует на решения человека через общефирменные ценности, нормы и уровень знаний. Процессуально-структурный аспект основан на динамике процесса решения проблем с участием заинтересованных лиц.

Для успеха предприятия ресторанного бизнеса особенно важны следующие процессы:

- формирование и внедрение стратегии предприятия;
- корректировка стратегии предприятия с течением времени под влиянием изменений окружающей среды;
- эффективного управления внутрифирменными процессами;
- решение проблем фирменного масштаба.

Под структурной частью процессуально-структурного аспекта понимается система управления предприятия в целом. Основным элементом, которой является, в первую очередь, организационная структура управления (структура собственности, состав органов управления, правовое

регулирование и социальные факторы влияния), определяющие стратегический успех предприятия.

Содержательный аспект объясняет стратегический успех предприятия причинами рыночного и ресурсного характера. Не всегда предприятия одинаково точно могут выбрать для себя сегмент рынка, по-разному оценивают возможности стабильно выступать на рынке за счет преимуществ в издержках или благодаря дифференциации своей коммерческой деятельности. Разными возможностями обладают предприятия и в отношении приобретения ресурсов, а также в способности фирменного менеджмента рационально увязать ресурсы со специфическими ключевыми компетенциями.

Обоснование теории стратегии с экономических позиций дает возможность объяснить причины стабильного рыночного положения предприятия, а также различий стратегических успехов разных фирм. Предприятие ресторанного бизнеса может осуществлять различные виды хозяйственной деятельности, приносящие ему прибыль, но каждому виду бизнеса соответствует определенная стратегия.

Необходимо выделить следующие виды стратегий (по Питеру Лоранжу):

- бизнес-стратегия;
- корпоративная (общая, генеральная, базовая) стратегия развития предприятия;
- функциональные виды стратегий, обеспечивающие реализацию генеральной стратегии предприятия по отдельным направлениям его деятельности (информационная, инновационная, финансовая, экономическая и т.д.).

Корпоративные стратегии отличаются от бизнес-стратегий, которые имеют внутрифирменную направленность. Коммерческая деятельность предприятия ресторанного бизнеса является его общей стратегией, т.к. в переводе с латинского «*commercium*» означает торговля.

Стратегия коммерческой деятельности предприятия – это качественно определенные направления развития его взаимосвязанных элементов, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия на рынке товаров и услуг.

Составляющие стратегии коммерческой деятельности предприятия ресторанного бизнеса являются объектами его стратегического управления, к которым относятся:

- ассортиментная концепция;
- система хозяйственных коммуникаций;
- концепция реализации качественных блюд;
- целевая концепция предприятия;
- формирование положительного имиджа.

Предприятие ресторанного бизнеса как торговое предприятие в современных условиях хозяйствования имеет главной своей целью определить набор блюд, наиболее предпочтительных для обслуживаемых сегментов рынка, обеспечивающего привлечение посетителей и рентабельность продаж.

Приоритетными задачами ассортиментной концепции являются:

- увязка стратегической задачи предприятия с его потенциальными ресурсами и возможностями рынка;
- изучение требований потребителей к блюдам и комфорту обслуживания и т.д.;
- формирование ассортимента блюд, обеспечивающего конкурентное преимущество в перспективе;
- разработка стратегии привлечения посетителей, с включением ассортимента блюд и оказания дополнительных услуг.

Для разработки и реализации ассортиментной концепции необходимо:

- четкое представление о стратегии предприятия на потребительском рынке;
- знание рынка и требований потребителя;
- оценка потенциальных возможностей и ресурсов на перспективу.

Система хозяйственных связей как составляющая стратегии коммерческой деятельности разрабатывается на основе коммерческой информации о возможных источниках закупки продуктов и других товаров, размещении предприятий-производителей продукции, формах расчетов, методах отгрузки, финансовом состоянии, взаимоотношений между торговыми партнерами и т.д. При стратегическом управлении должны быть четко сформулированы целевые функции предприятия ресторанного бизнеса и его подразделений, которые будут выгодно отличать торговый элемент от других, и способствовать реализации стратегии коммерческой деятельности. Коммуникационные связи формируются для решения стратегических задач предприятия и определяют социальную концепцию бизнеса. Анализ составляющих объектов стратегического управления коммерческой деятельностью предприятия ресторанного бизнеса показывает, что стратегия коммерческой деятельности тесно переплетается со стратегией маркетинга, целью которого в торговле является создание имиджа и поддержка у потребителей его привлекательности. Объектами изучения торгового маркетинга является разработка и реализация решений по созданию и управлению предприятиями ресторанного бизнеса. Поэтому маркетинг необходимо рассматривать также на основе стратегического подхода, базирующегося на применении перспективного анализа, стратегического метода разработки и принятия стратегических решений. Для развития предприятия ресторанного бизнеса необходимо создание системы, ориентированной на стратегию конкуренции, основными элементами которой являются следующие:

- товарная политика;
- ценовая политика;
- сбытовая политика;
- коммуникационная политика.

Эти элементы предусматривают формирование и управление стратегий ассортимента блюд, ценовых стратегий, логистических каналов

товародвижения и т.д. и являются основой разработки стратегии коммерческой деятельности. На рисунке 3.1 показаны основные этапы разработки коммерческой стратегии организации ресторанного бизнеса.

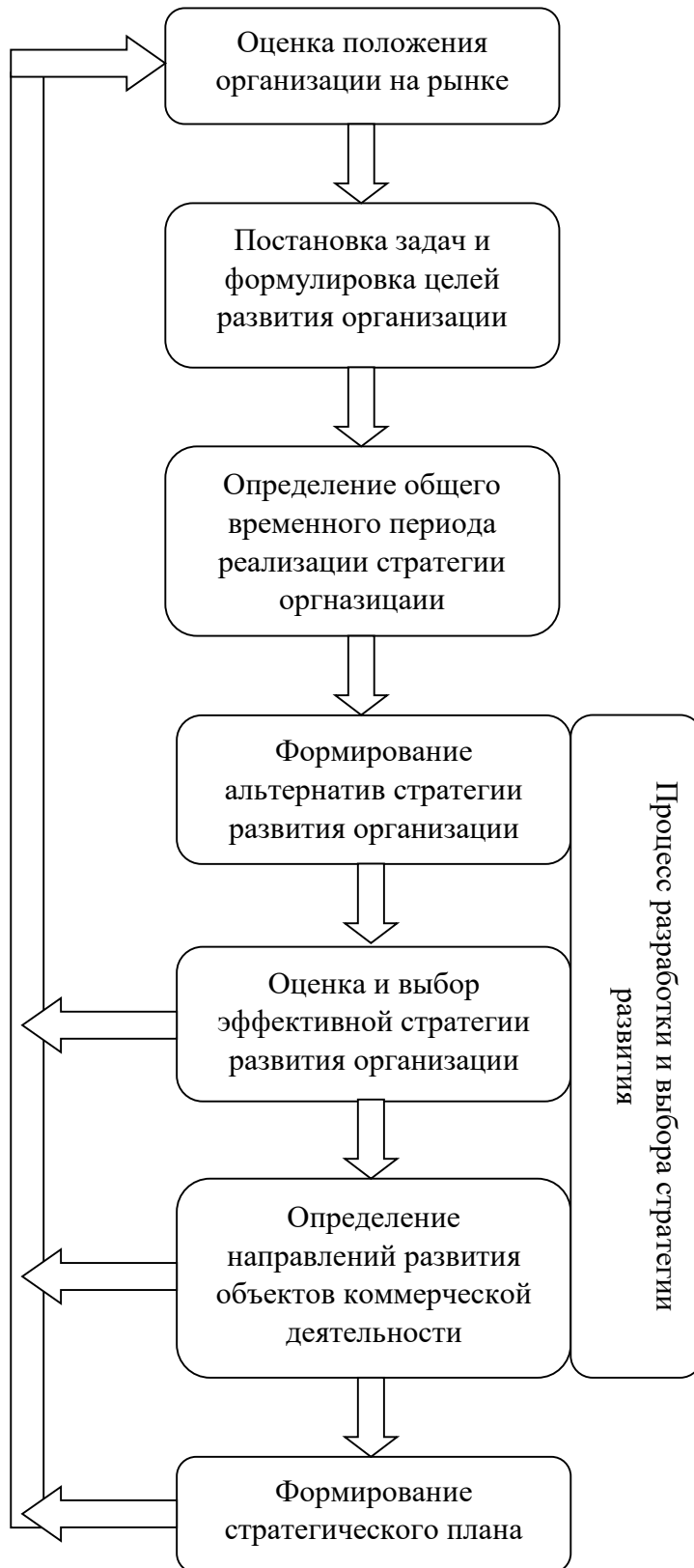


Рис. 3.1. Этапы разработки стратегии развития ресторанного бизнеса

Оценка положения предприятия на рынке включает:

- оценку состояния отрасли, тенденций ее развития и конкуренции;
- анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- оценку действующей стратегии коммерческой деятельности предприятия;
- оценку стратегических позиций и конкурентных преимуществ предприятия.

Критериями оценки состояния торговли к которой относится предприятия ресторанного бизнеса являются следующие:

- размер отрасли, ее жизненный цикл;
- структура и масштабы конкуренции;
- состояние оптовой и розничной торговли в регионе;
- результаты хозяйственной деятельности торговой отрасли;
- тенденции развития отрасли и их влияние на развитие конкретного предприятия ресторанного бизнеса.

Итогом анализа состояния отрасли является определение ключевых факторов успеха, которые являются общими для всех предприятий отрасли. Проблемы, связанные с комплексным анализом коммерческой деятельности, требуют специального изучения, т.к. они достаточно сложны.

Система элементов комплексной оценки и определение методических подходов, к анализу коммерческой деятельности показаны на рисунке 3.2.

К элементам коммерческой деятельности, не поддающимся формализации, можно отнести: индивидуальную целевую концепцию предприятия, коммуникационные процессы, организационную культуру и имидж предприятия.

Анализ и методы анализа могут быть основаны на данных анкетного опроса руководителей и специалистов предприятия, деловых партнеров, конкурентов и посетителей.

Культура обслуживания зависит от сочетания культуры торгового обслуживания и культуры обслуживания посетителей, составляя социальный эффект деятельности предприятия.

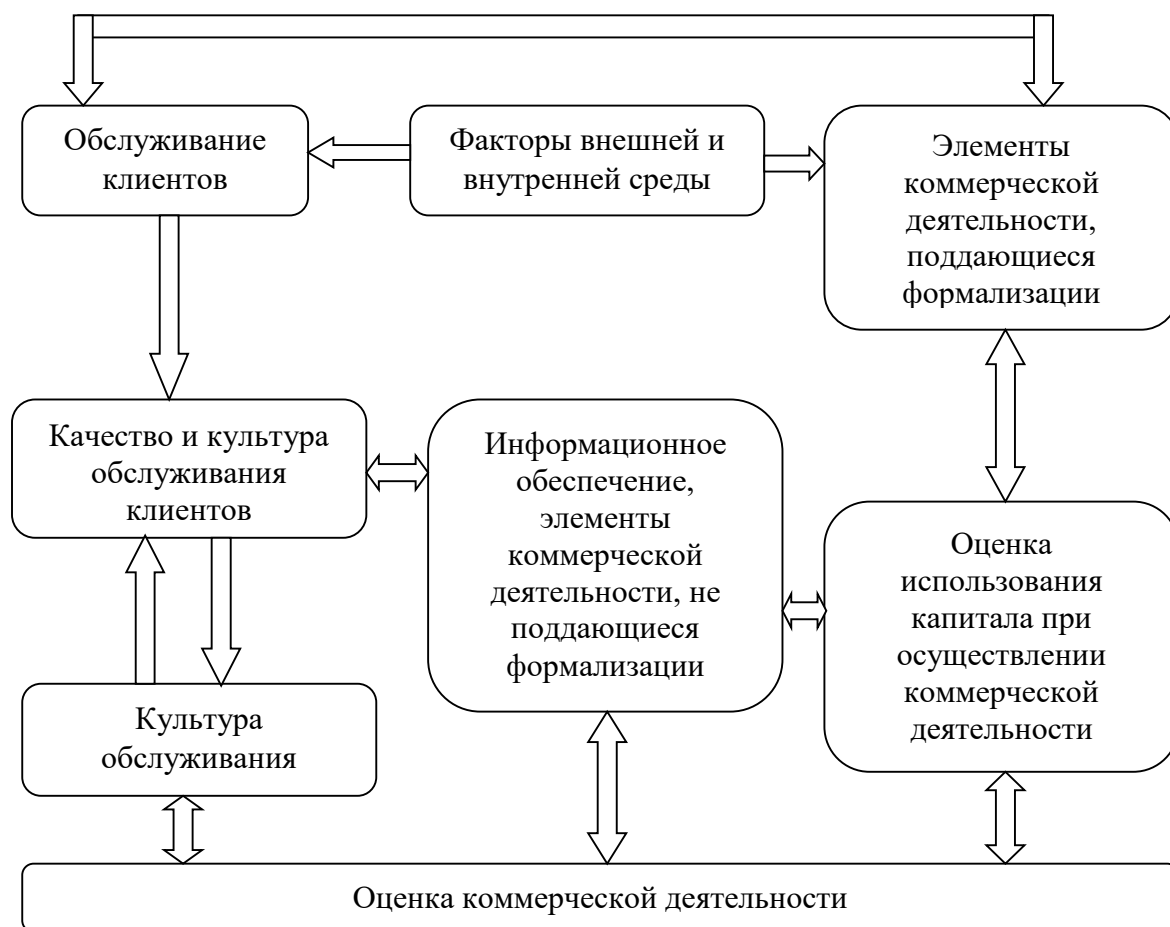


Рис. 3.2. Система элементов комплексной оценки коммерческой деятельности предприятия ресторанного бизнеса

Формирование базы исходных данных для разработки стратегии развития предприятия и его подразделений предполагает обязательную оценку существующей стратегии предприятия, после чего, имея четкое представление о его положении на рынке и определив цели развития предприятия, определяется период реализации стратегии, продолжительность которого характеризуется комплексом условий: размером предприятия; периодом времени, необходимым для накопления требуемых ресурсов; периодом времени достижения стратегической цели предприятия.



Стратегические решения по утверждению У. Кинга нельзя предвидеть и контролировать полностью, а лучше рассматривать их под углом зрения способности воздействовать на будущее с помощью стратегических решений, принятых в данный момент. Разработка и выбор стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса включает следующие этапы: разработку общего направления развития коммерческой деятельности; формирование множества альтернативных стратегий развития предприятия; определение критериев выбора и выбор наиболее эффективной стратегии развития предприятия; разработку направлений развития составляющих коммерческой деятельности согласно выбранной стратегии. На этапе разработки стратегии определяются основные направления развития предприятия, позволяющие достигнуть поставленных целей.

При этом основными целями коммерческой деятельности предприятия могут быть:

- рост прибыли (ее максимизация);
- увеличение числа посетителей;
- обеспечение безубыточности.

Большинство предприятий ресторанного бизнеса в настоящее время не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей, их руководители не понимают важности их формулирования. Кроме того, вместе с основной целью необходима разработка локальных подцелей, как составляющих главной цели коммерческой деятельности. При этом для каждого функционального подразделения формируются специфические цели, которые выражаются в количественных и качественных показателях. Конечным этапом формирования стратегических целей является логическая увязка всех целей и подцелей в логическую систему. Для этого формируется дерево достижения целей, уточняются наиболее приоритетные из них, и определяется ресурсы, требующиеся для их достижения. От качества формулирования целей зависит выбор стратегии развития предприятия в целом.

Одной из основных составляющих общей стратегии предприятия ресторанного бизнеса является маркетинговая стратегия, которая разрабатывается на трех уровнях: корпоративном, функциональном и инструментальном.

На корпоративном уровне предприятия обеспечивает лучшее использование собственных ресурсов для удовлетворения нужд посетителей соответствующего рынка.

Функциональная стратегия маркетинга позволяет выбрать целевые сегменты рынка и разработать специальный комплекс маркетинговых мероприятий, позволяющий обеспечить рост числа посетителей.

Инструментальная стратегия предопределяет в комплексе маркетинга повышение эффективности мероприятий на целевом рынке (продуктовые, распределения и продвижения).

Учитывая, что предметом маркетинга предприятий ресторанного бизнеса является не товар, как в промышленности, а само предприятие, то в условиях конкуренции предприятия ресторанного бизнеса закладывают в систему маркетинга интеграцию с предприятиями-производителями продуктов. Эффективное применение маркетинга возможно лишь при формировании системы управления деятельностью предприятий ресторанного бизнеса на его основе. Систему управления в торговле на основе маркетинга можно рассматривать как совокупность взаимосвязанных элементов коммерческой деятельности, направленных на закупку и изготовления блюд с ориентацией на потребителя и получение дохода. При этом организация системы управления коммерческой деятельностью предприятия осуществляется путем (посредством) разработки маркетинговой программы, которая составляется по этапам (рис. 3.3).

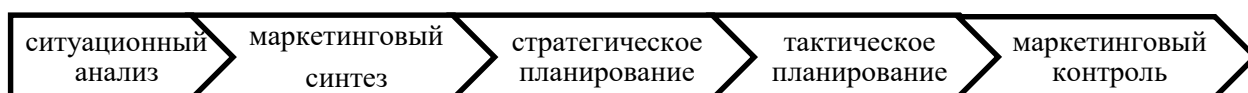


Рис. 3.3. Этапы разработки маркетинговой программы

Предлагаемая система стратегического управления состоит из: блоков управления, определяющих основные направления коммерческой деятельности; функциональных подсистем в составе каждого блока, выполняющих основные функции управления: организация, планирование, контроль и координация; маркетинговых элементов для всех функциональных подсистем каждого блока управления.

Таким образом, система управления предприятием ресторанного бизнеса представляет собой организационную структуру, состоящую из маркетинговых элементов и маркетинговых функций, реализующих все направления коммерческой деятельности.

Такой подход к формированию системы управления базируется на принципах:

- единства и взаимосвязи целей, функций, структур;
- единства и взаимосвязи функций в едином цикле управления по достижению заданной цели.

Подсистема организации маркетинговых исследований включает следующие элементы: субъект, объект, характер и методы исследований. Определение субъекта исследования означает возложение маркетинговых исследований на определенное структурное подразделение. Выбор конкретного подразделения осуществляется в зависимости от этапа организационного становления маркетинга, на котором находится в анализируемом периоде предприятие.

На первом этапе элементы маркетинговой деятельности распределяются между действующими традиционными структурными подразделениями.

На втором этапе маркетинговые элементы сосредотачиваются в отделе маркетинга, и он осуществляет весь объем маркетинговых исследований.

На третьем этапе организационного становления маркетинга его исследования осуществляет социальный отдел информации и исследования маркетинга.

В качестве субподрядчиков маркетинговых исследований могут выступать: консультационные центры, НИИ, ВУЗы, рекламные агентства, кооперативы. При этом они должны быть высококвалифицированными специалистами, что обуславливает необходимость тщательного подбора специалистов по маркетингу, обладающих высокой квалификацией и эрудицией не только в области экономики, организации, управления и товароведения, но и в области статистики и математики, в то же время они должны быть хорошими психологами и социологами. А это свидетельствует о необходимости широкой подготовки соответствующих кадров в ВУЗах, научных центрах, институтах и факультетах повышения квалификации, со стажировкой за рубежом. Немаловажное значение для эффективности маркетинговых исследований имеет правильный выбор объектов исследований.

В качестве объектов исследования на предприятии ресторанного бизнеса могут быть определены:

- рынок;
- народнохозяйственная, рыночная и торговая конъюнктуры;
- сегментация рынка и типология потребителей, мотивация заказов и закономерности поведения посетителей на рынке;
  - текущие и перспективные потребности посетителей;
  - потребительские характеристики и конкурентоспособность блюд и используемых для их приготовления продуктов различных производителей;
  - ассортиментная политика конкретных товаропроизводителей, текущая и перспективная ассортиментная политика оптового предприятия;
  - качество продуктов;
  - экономический анализ;
  - сбыт и распределение;
  - реклама и стимулирование сбыта и т.д.

Выбор конкретного объекта исследования зависит от цели маркетинговых исследований, которая в свою очередь определяется внутренней и внешней средой каждого предприятия ресторанного бизнеса.

Третьей функциональной подсистемой системы управления маркетинговыми исследованиями является контроль и координация.

Основные элементы данной подсистемы это: контроль выполнения плана, установление «обратной связи» и меры по координации. Контроль выполнения плана должен осуществляться руководителями маркетинга и носить постоянный характер. Только современный и постоянный контроль над своевременностью сбора и обработки маркетинговой информации, проведением исследований, за тщательностью разработки каждого раздела плана, за своевременностью предоставления отчета руководству по результатам проведенных исследований позволяет владеть рыночной ситуацией, предвидеть изменения величины и структуры спроса, вносить своевременные в стратегию и тактику предприятия, т.е. принимать обоснованные решения в области воздействия на ассортимент, качестваготавливаемых блюд и закупаемых продуктов с учетом их потребительских свойств, цен, долговечности, конкурентоспособности, планирования и управления своей деятельностью.

Второй элемент функциональной подсистемы контроля – установления «обратной связи», которое предполагает оценку руководством предприятия результатов маркетинговых действий, предпринятых на основе выводов и рекомендаций, полученных в результате исследований. Это позволяет определить действенность, обоснованность и возможность практической реализации маркетинговых решений основанных на результатах исследований. Система управления ассортиментом и качествомготавливаемых блюд входит органической части в систему управления коммерческой деятельностью предприятия. В свою очередь система включает три функциональные подсистемы: планирование, организация, контроль и координация, каждая из которых состоит из ряда элементов.

Таким образом, для формирования системы управления торгово-технологическим процессом (коммерческой деятельностью) с ориентацией на

стратегический маркетинг необходимо проведение структурных изменений в организации управления, ее формах и механизме.

Организационная форма управления предприятием ресторанного бизнеса на основе стратегического маркетинга создает следующие преимущества:

- улучшает координацию взаимосвязанных структур и подразделений во времени и пространстве;
- обеспечивает решение приоритетных задач предприятия за счет четкого взаимодействия исполнителей, а также гибкость развития за счет прогнозирования изменений внешней среды и разработки оптимальной реакции реагирования на это влияние.

### **3.2. Обоснование направлений расширения ассортимента в ООО «Белгородстроймонтаж Комфорт»**

Проведя оценку ассортимента предприятия ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» можно сказать, что ассортимент продукции (блюд) достаточно широкий и глубокий.

Все меню сбалансированы по группам блюд и ценовым категориям, учитывают специфику и тематику ресторана, регулярно корректируются (обновляются), адаптированы под любую категорию посетителей, а также доступны для заказа блюд на дом. Можно отметить, что конкурентоспособность меню у ресторана предприятия высокая, учитывая популярность данных категорий блюд в условиях кризиса отрасли и отсутствия прямых конкурентов в непосредственной близости от ресторана.

Меню в первую очередь – это элемент общего концептуального решения ресторана. Говорить о структуре меню нет необходимости, оно традиционное для большинства заведений за исключением 15-20% блюд. Ассортимент может меняться в зависимости от цен блюд, на которые, как правило, влияет мода, как на и ресторан, так и на кухню, конкурентное окружение, сложившиеся рыночные цены (особенно это актуально для стандартных,

хорошо известных блюд), возможности клиентуры ресторана, желаемого уровня прибыли ресторана и издержек. Но ассортимент предприятий общественного питания для того чтобы приносить доход и давать весомые конкурентные преимущества должен быть представлен не только хорошим меню (продукцией), но и услугами (часть из которых является условно бесплатной, так как затраты на них уже включены в наценку к блюду, а часть оплачиваются отдельно клиентом).

Услуги предприятия ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» представлены кейтерингом (выездные свадьбы, банкеты, фуршеты, кофе-брейки) любого уровня во всех ресторанах, арендой банкетного белого зала, также в перечень входит организация детских праздников, тематические мастер классы в ресторане по определенному графику. Это те услуги, которые оплачиваются дополнительно к сумме чека клиента или могут быть заказаны отдельно. На данном этапе кризиса большинство ресторанов и кафе оказывают аналогичные услуги с учетом своего профиля, и их наличие является скорее не преимуществом, а необходимостью для существования на рынке и нахождения в тренде.

Доставка – это условно платная услуга (при заказе менее 500 руб. или в отдаленные районы), которая неотделима от продажи по меню, а также подача блюд и обслуживание в залах, упаковка еды с собой. Без этого не функционирует ни один ресторан. Также есть организация шоу, танцев и праздничных программ по календарю (Новый год, 23 февраля, 8 марта и т.д.) это также неотделимо от оплаты заказа в заведении и проводится для привлечения клиентов и увеличения посещаемости.

Анализировать ассортимент условно-бесплатных услуг нет смысла, они должны быть, даже если не рентабельны для поддержания формата и статуса, а платные индивидуальны для каждого заказчика, их сложно типизировать, невозможно обобщить и нет шансов определить их конкурентоспособность в сравнении с другими заведениями аналогичного типа. Для платных услуг

главным критерием является их рентабельность, которая достаточно, высока для ассортимента, предлагаемого ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт».

Так как ассортимент продукции, предлагаемый предприятием конкурентоспособен и рентабелен в рамках оптимизации есть смысл его расширять и углублять, а также расширять ассортимент дополнительных услуг с целью приращения дохода, привлечения дополнительных клиентов, увеличения доли рынка, продвижения бренда, повышения конкурентоспособности, сглаживания сезонных колебаний в спросе и повышения устойчивости на рынке.

Для рассмотрения варианта расширения ассортимента услуг необходимо провести маркетинговые исследования. Нужно изучить структуру отрасли на текущий момент, насыщенность рынка, привлекательность услуг, тенденции развития рынка, характеристику целевого сегмента, спрос, конъюнктуру, уровень цен, выявить имеющийся неудовлетворенный спрос, изучить потребителей, целевые группы, их предпочтения, платежеспособность, конкурентов на рынке, особенности их работы, их сильные и слабые стороны, ценовые тенденции на рынке, выбрать стратегию продвижения услуг [26].

Изучают мнение потребителей, как правило, с помощью анкетирования на сайте или в самом ресторане. Анкеты могут размещаться на столах еще до прихода клиента. Их могут приносить официанты в процессе посещения или в конце со счетом. В некоторых случаях можно при выходе попросить клиента ответить на несколько вопросов. Но при этом очень большое значение играет личность опрашиваемого [41]. Для изучения предпочтений клиентов периодически ООО «Белгородстроймонтаж Комфорт» проводит анкетирование всеми способами. Один из последних вариантов анкеты представлен в приложении 8.

Результаты последнего анкетирования говорят о популярности данного заведения. Также выявлены наиболее популярные группы блюд – это стейки, шашлык, люля-кебаб, десерты. Наиболее часто на доставку заказывают стейк и салат. Клиенты предпочитают любую качественную еду, а молодежь фаст-



фуд, многие любят уличную еду, но не часто встречаются там качественные продукты. Из критериев выбора заведения для клиентов важны разнообразие меню, цены, местоположение и качество блюд. Более половины клиентов посещают предприятия общественного питания 2-3 раза в месяц. Интересны для потребителей такие дополнительные услуги как приобретение полуфабрикатов, еда с собой, доставка блюд и мастер-классы. 55% посетителей готовы приобретать продукцию ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» в заведении. По результатам анкетирования был сегментирован рынок потребителей предприятия по возрастному критерию (рис. 3.4).

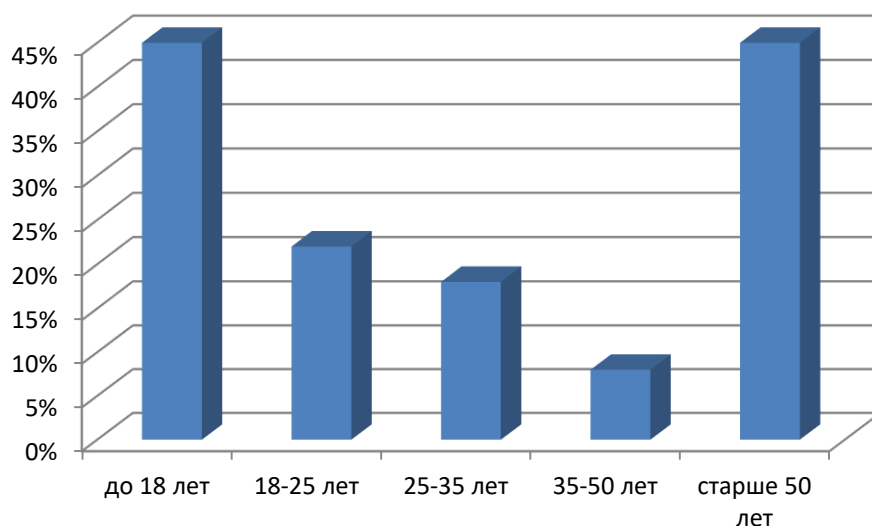


Рис. 3.4. Сегментация потребителей услуг общественного питания ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» по возрастному критерию.

Таким образом, можно заметить, что услугами данного предприятия пользуются в основном молодые люди и потребители зрелого возраста. Как правило, молодежь достаточно лояльная категория потребителей, формирующая эластичный спрос.

Когда предприятия общественного питания начинают вырастать, то очень быстро возникает вопрос оптимизации издержек и поддержания стандартов качества меню, которые мы предлагаем своим клиентам. Ассортимент фабрики-кухни определяется меню и дополнительными проектами и традиционно представляет такие предложения: мытые, а, иногда

уже почищенные и порезанные овощи; различные виды теста и полуфабрикатов из него (тесто для штруделей, для блинов, различные виды лапши), готовая выпечка, в том числе и замороженная; мясные и рыбные полуфабрикаты (фарши, котлеты, замаринованное мясо), десерты. На фабрике-кухне могут быть такие этапы производства: шоковая заморозка, вакуумирование, соление/копчение и другие. Сейчас одним из трендов в ресторанном бизнесе является внутреннее производство продуктов, которые раньше ресторан стал бы закупать. Значительные складские площади базового производства, много морозильных и холодильных камер позволяют закупить значительное количество сырья с большими скидками, которое было бы неэффективно хранить непосредственно на кухне ресторана [40].

Для оценки и анализа рынка общественного питания и его потребностей в рамках решения вопросов оптимизации ассортимента предприятия сначала необходимо рассмотреть общую ситуацию и тенденции отрасли в России, а также факторы, влияющие на развитие рынка.

Оборот рынка общественного питания падает: но реальность оставила возможность выжить демократичным сетевым концепциям с низким средним чеком, кофейням и фастфуду, а также дала шансы на рост сегментам, связанным с продажей готовой еды.

Согласно аналитике РБК Исследования рынков, оборот общественного питания в 2015 году впервые с 2009-го показал отрицательный прирост на уровне 5,5% и составил 1301 млрд. руб. – рынок показал чуть более оптимистичный результат против ожидаемых минус 6,3. Максимального объема в размере 1376,4 млрд. руб. рынок общественного питания в России достиг в 2014 году, с тех пор аналитики фиксируют его сокращение.

В первую очередь на рынок повлияло снижение реальных доходов населения – в 2015 году они упали на 4% по сравнению с предыдущим годом, в 2016 году еще на 0,7%. Расходы на питание вне дома тоже снижаются. Последний раз рост расходов на общепит был зафиксирован в 2014-м году, а в 2015 году этот показатель упал на 7,1%, в 2016 году еще на 4%. Доля затрат на

общественное питание в структуре расходов россиян также сокращается, хотя и незначительно: с 11,3% на пике в 2012 году до 10,7% в 2015-м. Предпочтения россиян по организации досуга с семьей по исследованию РБК представлены в приложении 7.

Однако в 2015-м на арену вышли дополнительные услуги, такие как take away (продажа еды на вынос) и доставка.

Лидирующую строчку в рейтинге общепита сохраняет фастфуд. По данным РБК Исследования рынков, в первом квартале 2016 года доля сегмента в общем спросе составила 39 против 36% за аналогичный период 2015 года. На рынке растут продажи доступных блюд с низкой себестоимостью. Согласно данным компании The NPD Group, курица стала вторым по популярности блюдом в заведениях быстрого питания, приблизившись к бургеру – традиционному лидеру фастфуда. По данным NPD, сегмент доставки пиццы за 2015 год вырос на 6%. Потребитель не хочет доплачивать за обслуживание. На долю сайтов-агрегаторов доставки сейчас приходится 10% рынка.

По прогнозам некоторых экспертов рынка, помимо кофеен, продаж на вынос и доставки в 2017 году продолжит набирать обороты мобильный ресторанный бизнес. Это связано с высокой рентабельностью концепции, которая никак не зависит от ставок аренды.

По мнению аналитиков РБК Исследования рынков, в 2017-м российский рынок общепита начнет постепенно отыгрывать потери, а полное восстановление рынка может произойти уже к концу 2018 года. Главными катализаторами процесса должны стать восстановление потребительской уверенности, рост доходов домохозяйств, а также все более нарастающий темп жизни населения, «навязывающий» культуру питания вне дома [51].

По словам ресторанных аналитиков, выделены тренды ресторанного бизнеса в 2017-2018 году.

Рестораны быстрого питания в настоящее время один из весьма перспективных сегментов ресторанного рынка, поскольку именно в нем

сохраняется заметная активность потребителей и возможность зарабатывать. Ценовая привлекательность не всегда является основной характеристикой фастфуда, также многие сети или отдельные заведения стараются обеспечить высокое качество продукта, скорость обслуживания, стандарты производства и обслуживания (доступность просмотра процесса приготовления блюд), внимание к деталям. Фастфуд актуален практически в любом районе города. Главное, чтобы место размещения было в достаточной степени проходным с разнородным потоком людей. Фастфудом пользуются самые разнообразные категории населения, и цена не является основным фильтром [37].

Новые тенденции в гастрономии часто российский рынок заимствует из Европы и Америки, а там на данный момент преобладает творческий поиск шеф-поваров, новые способы приготовления пищи, глобализация и экономия в сфере питания. После молекулярной кухни пришла мода на фудтрак, слоуфуд или на кухню фьюжн. В фургончиках, стоящих на улицах города, предлагаются вкусные закуски моментального приготовления, причём во главу ставится качество продуктов и соответствие ожиданиям потребителя. Меню фудтраков относительно разнообразные бургеры, суши, традиционная еда на вынос. Некоторые считают «фудтрак» будущим «стритфуда» – это мобильная точка, которая приходит прямо к людям. Иногда меню таких точек питания дороже, чем обычная уличная еда (в зависимости от ингредиентов и меню), но, по статистике, даже студенты готовы заплатить эту разницу ради уверенности в качестве [15].

Недавно появился небольшой рынок поставщиков оборудования для мобильного стритфуда и даже отечественных производителей автомобилей, фургонов и прицепов со встроенными кухнями.

Причин популярности фудтраков много. Во-первых, этот бизнес не требует больших вложений. Люди, которые хотят быстро и недорого перекусить всегда существуют и им нужна безопасная еда, приготовленная с соблюдением всех санитарных правил. Такая ниша относительно свободна. Сейчас без фудтраков не обходится ни одно мероприятие. Шатры, которыми

раньше пользовались на мероприятиях, уходят в прошлое, тобы привезти и смонтировать их необходимы машина и технический персонал, нужно подключить оборудование к электричеству, тянуть кабель, что трудоемко. Современные фудтраки абсолютно автономны.

За прошедшие годы выросло доверие людей к мобильной торговле. Рынок развивается вместе с культурой потребления уличной еды. Раньше стритфуд ассоциировался только с шаурмой, затем появились кофейни, теперь все переходят на еще более цивилизованный формат – фудтраки. В кризис все начинают экономить, поэтому спрос на недорогую и качественную еду растет. Фудтрак – это мобильная реклама сетевого бренда. Смысл мобильной торговли в том, что машина может перемещаться за трафиком по городу [52]. Таким образом, изучив тенденции рынка, ситуацию на нем, особенности отрасли, потребительские предпочтения и ресурсы предприятия общественного питания ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» был сделан вывод о возможности оптимизации ассортимента путем его расширения. Для расширения ассортимента предприятия общественного питания ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» в условиях конкурентной среды необходимо приобрести оборудование, позволяющее в рамках новой точки продаж быстрого питания – фудтрака оказывать дополнительный ассортимент услуг по организации общественного питания, а также расширить ассортимент продукции (ассортиментом меню самого фуд-трака и полуфабрикатами). Его работа позволит расширить ассортимент товаров и услуг предприятия, даст дополнительные конкурентные преимущества и повысит доход.

На территории белгородского района пока не развита деятельность фудтраков и на рынке присутствует только один конкурент такого рода «Гастромобиль». Он зарегистрирован как ИП, имеет разрешение на размещение из мест общественного пользования только в парке Победы возле доски почета, имеет сильно ограниченный ассортимент блюд, так как ограничены производственные мощности и не большой комплект оборудования для разнообразия ассортимента (причиной является минимальная сумма

начальных инвестиций и приобретение дешевого автомобиля бывшего в употреблении с последующей самостоятельной переделкой), низкую пропускную способность, отсутствие рекламы (кроме социальных сетей), низкую скорость обслуживания, высокие цены. Для реализации предлагаемых мероприятий необходимо приобрести транспортное средство, дооборудовать его, поставить на учет, нанять дополнительный персонал, заключить договора с администрацией на аренду, получить разрешительную документацию на работу фудтрака, составить и утвердить меню, спланировать закупки сырья и работу персонала, провести рекламную кампанию и привлечь посетителей, а после необходимо поддерживать качество продукции и уровень обслуживания для увеличения доли рынка и приращения прибыли.

В таком случае можно увеличить продажи за счет того, что в качестве полуфабрикатов будут предложены заготовки для круассанов, тесто, маринованное мясо для шашлыка, жарки или запекания, люля-кебаб, котлеты, отбивные, бургеры.

Внедрение предложенных мероприятий позволит достичь следующих результатов:

- оптимизация ассортимента товаров и услуг предприятия, увеличение прибыли за счет продажи полуфабрикатов, за счет продажи еды на вынос, за счет работы на массовых мероприятиях, за счет проведения банкетов, за счет экономии на рекламе;

- увеличение доли рынка, участие в формировании доступной среды для гостей города в рамках развития туристской инфраструктуры Белгорода, повышение качества жизни населения и качества их досуга, предложение на рынок доступного питания из качественных продуктов по приемлемой цене в удобном месте, повышения качества взаимодействия с властями.

Для обоснования экономической эффективности инвестирования в предложенные мероприятия нужно рассчитать разовые и текущие затраты, а также прогнозную выручку и чистую прибыль по предлагаемому проекту.

Источником финансирования проектных мероприятий будет собственный капитал, а точнее его статья нераспределенная прибыль.

Дизайн автомобиля необходим для создания неповторимого имиджа, рекламы марки и ресторанов, формирования узнаваемости, видимости с далекого расстояния, размещения информации. В эту сумму входит размещение вывески с названием, размещение основного меню и окрас автомобиля по эскизам дизайнера, согласно выбранной концепции.

Дооборудование подразумевает установку дополнительно прожекторов для создания антуража при работе на мероприятиях, установку колонок с усилителями и музыкальной системы с компьютерным управлением, настройка электронного меню (по типу электронной книги для заказа продукции из меню ресторанов (ассортимент по ситуации будет ограничен)).

Также дополнительно будут закуплены два тента Green Glade 1070 и Green Glade 1063 (размер в разложенном виде 3000\*9000\*2500 мм), для работы на банкетах и общественных мероприятиях в неблагоприятные погодные условия (дождь). Для ежедневной работы они не подойдут, так как размер занимаемой ими площади значительно увеличит стоимость аренды земли.

Дополнительно приобретаются барные уличные квадратные столы (6 штук) и баки для мусора. Преимущество приобретаемой мебели в ее конструктивных элементах, которые имеют удобные габариты для хранения, а также в простоте и скорости сборки.

Реализация проектных мероприятий происходит в текущем режиме работы предприятия, для подготовительных работ простой или привлечение основного персонала ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» не предусмотрено.

По опыту планирования деятельности такого рода (работы фудтраков) прогноз расчетов доходов и расходов осуществляется в среднем на 5-6 лет.

Совокупные текущие издержки в рамках организации работы фудтрака приведены в таблице 3.1.

Затраты на сырье и товары составляют в среднем 35% от товарооборота по продажам с самого фудтрака, с банкетных мероприятий, с работы на фестивалях и общественных мероприятиях.

Таблица 3.1

Текущие расходы по организации проектных мероприятий, тыс. руб.

Перечень статей расходов	Годы реализации проекта					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Условно-постоянные расходы						
Рекламные мероприятия	24	26,4	29,04	31,94	35,14	38,65
Налог на транспорт, техосмотр и техобслуживание	147	161,7	177,87	195,66	215,22	236,74
Амортизационные отчисления	624,93	624,93	624,93	624,93	624,93	624,93
Оплата труда дополнительного персонала	624	686,4	755,04	830,54	913,6	1004,96
Отчисления в фонды от заработной платы	188,45	207,29	228,02	250,82	275,91	303,2
Итого условно-постоянные расходы	1608,38	1706,73	1814,91	1933,92	2064,82	2208,79
Условно-переменные расходы						
Горюче-смазочные материалы	195,73	215,3	236,83	260,52	286,57	315,23
Затраты на сырье и товары	2653	2918,3	3210,13	3531,14	3884,26	4272,68
Затраты на обслуживание оборудования	120	132	145,2	159,72	175,69	193,26
Расходные материалы и коммунальные услуги	480	528	580,8	638,88	702,77	773,04
Арендная плата	1400	1540	1694	1863,4	2049,74	2254,71
Итого условно-переменные расходы	4848,73	5333,6	5866,96	6453,66	7099,03	7808,93
Сумма текущих расходов	6457,11	7040,33	7681,87	8387,56	9163,83	10017,72

Налог на транспорт является обязательным платежом, так как фудтрак имеет статус транспортного средства и устанавливается на государственном уровне в зависимости от характеристик автомобиля. Технический осмотр и техническое обслуживание необходимы для получения права передвижения на транспортном средстве и поддержания самого фудтрака в рабочем состоянии в течение длительного срока интенсивной эксплуатации.



Затраты на обслуживание оборудования подразумевают текущий ремонт, поддержание в рабочем состоянии, диагностику и обслуживание сторонними организациями с целью соблюдения всех санитарно-эпидемиологических и противопожарных норм.

Арендная плата включает сумму платежей необходимую для оплаты стационарного размещения на стоянках частных территорий и в общественных местах в городе, при необходимости с подключением к источнику электроэнергии и с использованием местами гигиены. Сумма учитывает средние ставки аренды по городу, площадь необходимую для работы фудтрака и количество рабочих дней в году.

Коммунальные услуги включают обеспечение автомобиля водой, а также обслуживание и работу автономных генераторов.

Расходные материалы – это пластиковая и бумажная посуда (тарелки, вилки, ложки, ножи, стаканы), бумажные салфетки, зубочистки, соль, перец, сахар для общего пользования, моющие средства, мешки для мусора и упаковочные материалы.

Горюче-смазочные материалы включают цену дизельного топлива, на котором работает автомобиль, количество рабочих дней в году, потребление транспортным средством топлива (0,55 литра на 1 км пути) с учетом загрузки и работы оборудования, а также среднее количество километров в пути ежедневно (рассматривая планируемые точки дислокации и места проведения общественных и заказных мероприятий).

Так как для работы фудтрака необходим дополнительный персонал его работа будет оплачиваться исходя из следующих тарифов: повар-водитель 18000 рублей, повар 16000 рублей. Ставок будет по две в каждой должности. Повар-водитель работает круглогодично и при приеме на работу потребуются наличие водительских прав соответствующей категории для вождения автомобиля. Повара принимаются на работу на высокий сезон на 6 месяцев (с середины апреля до середины октября). Таким образом, годовой фонд оплаты

труда:  $18000 * 2 * 12 + 16000 * 2 * 6 = 624000$  руб. Отчисления от фонда оплаты труда при общей системе налогообложения составляют 30,2%.

Амортизация на основные фонды, приобретенные в рамках проектных мероприятий начисляется линейным способом исходя из предполагаемого срока службы автомобиля без дополнительных вложений в ремонт 5 лет и его первоначальной стоимости (учитывая затраты на введение в эксплуатацию), а также с учетом срока эксплуатации 3 года и стоимости дополнительного оборудования для работы фудтрака (тенты, столы и т.д.):  
 $(2+20+21)/3+(2450+19+120+294+170)/5 = 624,93$  тыс. руб. в год.

Сумма затрат на рекламные мероприятия в рамках проекта необходима для оповещения и информирования населения о новом виде услуги, об ассортименте продукции, о местах дислокации и о возможности заказа автомобиля. Помимо размещения рекламы в стационарных ресторанах, на сайте и включения в общую рекламную кампанию ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» новой информации будут напечатаны флаеры с акциями и скидками, информационные листовки.

По результатам реализации проектного предложения о работе фудтрака предприятие ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» сможет получить дополнительный доход за счет увеличения доли рынка, привлечения большего количества потребителей и повышения конкурентоспособности.

Основные источники прироста выручки и формирования дополнительного дохода по проекту в таблице 3.2.

Индексация поступающих денежных потоков (с учетом изменения цен) и издержек, кроме амортизационных отчислений осуществляется согласно среднему прогнозному темпу инфляции – 10% в год.

Выручка от заказа банкетов формируется из расчета средней цены обслуживания на человека на выездном мероприятии такого формата (средние и малые группы, на природе или в общественном месте, без дополнительной мебели, с обслуживанием из автомобиля и с учетом светового и музыкального оформления мероприятия) 1000 рублей; среднего количества людей в группе

для банкета 40 человек (по статистике заказов и по результатам изучения потребительского мнения) и планируемого количества мероприятий в год 35 штук (учитывая запросы основных потребителей в регионе и конъюнктуру рынка).

Таблица 3.2

Прирост выручки и доходов в рамках реализации проекта, тыс. руб.

Источники формирования дополнительной выручки и дохода	Годы реализации проекта					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Банкеты	1400	1540	1694	1863,4	2049,74	2254,71
Дополнительный доход от продажи по меню стационарных ресторанов	273,75	301,13	331,24	364,36	400,8	440,88
Выручка фудтрака от продаж по основному меню	4500	4950	5445	5989,5	6588,45	7247,3
Фестивали и мероприятия	1680	1848	2032,8	2236,08	2459,69	2705,66
Экономия на рекламе	120	132	145,2	159,72	175,69	193,26
Продажа полуфабрикатов	438	481,8	529,98	582,98	641,28	705,4
Итого выручки и дополнительных доходов	8411,75	9252,93	10178,22	11196,04	12315,64	13547,21

Дополнительный доход от продажи по меню стационарных ресторанов предполагается, учитывая проходимость и рекламу фудтрака. Доход прогнозируется из учета прироста продаж ресторанов за счет доставки готовых позиций по меню к фудтраку по заказу гостей в среднем на 2500 рублей ежедневно в течении всего года. Данная сумма отражает прирост именно дохода, а не выручки, который составляет в среднем 30% от продажи продукции наиболее популярной у клиентов (пицца, роллы, шашлык).

Выручка фудтрака от продаж по основному меню прогнозируется, учитывая количество рабочих дней в году 300 дней (все за исключением дней аренды на банкеты и дней работы на фестивалях, общественных праздниках и

мероприятиях), среднюю проходимость (по статистике предприятий стрит фуда с учетом региональных и сезонных особенностей) которая влияет на планируемое число потребителей 60 человек в день, а также сумму среднего чека 250 рублей с человека (по статистике работы фудтраков в городах аналогичного масштаба и структуры).

Выручка, получаемая на фестивалях, городских и региональных праздниках, других общественных мероприятиях учитывает их количество в год – 30 мероприятий планируется для участия (например, по календарю событий Белгородской области в 2017 году только фестивалей разного масштаба 27 штук с прогнозной проходимостью от 3500 человек), планируемое число потребителей 140 человек в день, а также сумму среднего чека 400 рублей с человека (по статистике работы фудтраков в городах аналогичного масштаба на такого рода мероприятиях и по опыту продаж продуктов питания со стационарных точек на аналогичных мероприятиях в Белгородской области).

Также фудтрак будет мобильным вариантом рекламы предприятия ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт», ресторанов и их меню, а также бренда «Континенталь», что позволит пересмотреть и сократить расходы на рекламу в целом в последующие периоды в среднем на 120000 руб. в год (с учетом оценки затрат на данную статью в 2016 г.).

Как было сказано ранее дополнительно к основному меню в рамках работы фудтрака будет осуществляться продажа полуфабрикатов ежедневно (в основном ожидается спрос в вечернее время, под заказ ко времени для постоянных или оптовых клиентов). Средний размер покупки в первое время (время продвижения новой услуги и продуктов, знакомство с продуктом) это 150 рублей с человека с прогнозом 8 человек в день (на основании статистики продаж полуфабрикатов в специализированных магазинах и кулинариях).

Для анализа экономического эффекта предложенных мероприятий нужно посчитать чистые денежные потоки (табл. 3.3). Ставка налога на прибыль предприятия при общей системе налогообложения, которую использует ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» – 20%.

После рассмотрения планового дохода и выручки предприятия после внедрения проекта нужно оценить экономическую и другие виды эффективности предлагаемых мероприятий и их влияние на функционирование ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» в целом, исходя из всех планируемых доходов и расходов по проекту.

Таблица 3.3

Данные для оценки эффективности инвестиционных вложений, тыс. руб.

Наименование показателя	Значения по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Прирост выручки предприятия и доходов при реализации проекта	8411,75	9252,93	10178,22	11196,04	12315,64	13547,21
Условно-постоянные издержки (без амортизационных отчислений)	983,45	1081,79	1189,97	1308,97	1439,87	1583,85
Дополнительные амортизационные отчисления	624,93	624,93	624,93	624,93	624,93	624,93
Условно-переменные издержки	4848,73	5333,6	5866,96	6453,66	7099,03	7808,93
Совокупные текущие издержки (себестоимость)	6457,11	7040,33	7681,87	8387,56	9163,83	10017,72
Налогооблагаемая прибыль	1954,64	2212,59	2496,35	2808,48	3151,82	3529,49
Чистая прибыль	1563,71	1770,08	1997,08	2246,78	2521,45	2823,59
Чистые денежные потоки	2188,64	2395,01	2622,01	2871,71	3146,39	3448,53

Оценка экономической эффективности инвестиционных вложений проводится с помощью определения чистой современной стоимости денежных потоков по проекту (NPV) при ставке дисконтирования 27%.

Ставка дисконтирования для данного проектного мероприятия учитывает ключевую ставку (ставку рефинансирования) (9,25%) и процент за риск по такого рода проектам с учетом отраслевой специфики и региональных особенностей (табл. 3.4).

Данные таблицы 3.5 показывают, что предприятием ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» по итогам внедрения предложенных мероприятий может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков NPV в размере 4270,41 тыс. руб. по итогам 6 лет реализации проекта.

Таблица 3.4

## Оценка эффективности инвестиционных вложений

Год	Чистый денежный поток (инвестиции), тыс. руб.	Коэффициент приведения при ставке дисконтирования 27%	Современная стоимость PV, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
0	- 3096	1	- 3096	- 3096
1	2188,64	0,787	1723,34	- 1372,66
2	2395,01	0,62	1484,91	112,25
3	2622,01	0,488	1280,04	1392,29
4	2871,71	0,384	1103,89	2496,18
5	3146,39	0,303	952,34	3448,52
6	3448,53	0,238	821,89	4270,41
NPV				4270,41

По критерию оценки проекта  $NPV > 0$ , проект следует принимать при соответствующих условиях внедрения идеи. Для наглядности представления изменения дисконтированного денежного потока инвестиционного проекта приведем его финансовый профиль, на рисунке 3.5.

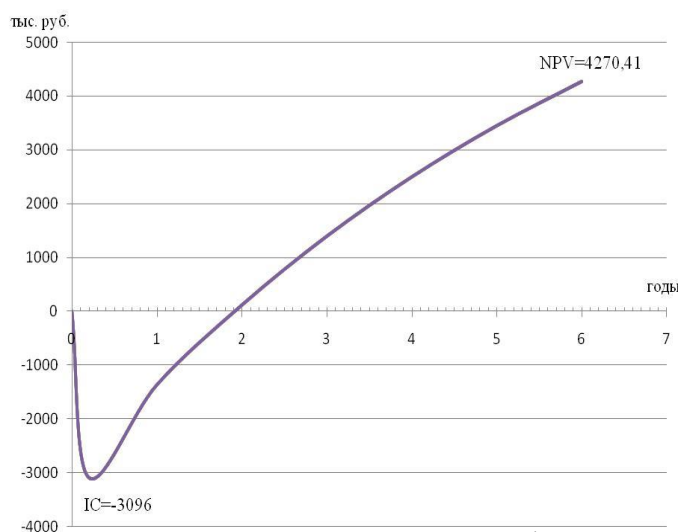


Рис. 3.5. Финансовый профиль проекта

Для оценки экономической выгодности проектных мероприятий нужно рассчитать обычный, и дисконтированный срок окупаемости инвестиционных вложений (табл. 3.5).

Таблица 3.5

## Оценка эффективности проектных мероприятий по критериям PP и DPP

Год	Чистый денежный поток (инвестиции), тыс. руб.	Коэффициент приведения при ставке дисконтирования 27%	Современная стоимость PV, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.	
				Исходного	Дисконтированного дохода
0	- 3096	1	- 3096	- 3096	- 3096
1	2188,64	0,787	1723,34	- 907,36	- 1372,66
2	2395,01	0,62	1484,91	1487,65	112,25
3	2622,01	0,488	1280,04	4109,66	1392,29
4	2871,71	0,384	1103,89	6981,38	2496,18
5	3146,39	0,303	952,34	10127,76	3448,52
6	3448,53	0,238	821,89	13576,29	4270,41

Из расчетов видно, что срок окупаемости проектных мероприятий без учета обесценивания денежных потоков равен 2 года, и с их учетом срок такой же. Чаще во внимание принимается дисконтированный срок окупаемости проекта, так как он учитывает временной характер изменения денежного потока. Уточненный дисконтированный срок окупаемости проектных мероприятий составит 1 год 11 месяцев, что приемлемо для данной отрасли, причем инвестирование осуществляется из собственного капитала.

Индекс рентабельности проектных мероприятий по результатам расчетов составит:  $PI = 7366,41 / 3096 = 2,38$ .

Таким образом, на каждый рубль инвестированных средств в проект можно получить 1,38 рубля прибыли или 2,38 руб. возврата средств. Полученный индекс рентабельности более 1, что указывает на экономическую выгодность проектных мероприятий.

Помимо экономической эффективности инвестиционных вложений нужно рассмотреть каким образом реализация проекта открытия фудтрака повлияет на ассортимент предприятия общественного питания, сравнив

показатели, характеризующие ассортимент ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» до и после внедрения мероприятий в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Анализ эффективности предложенных мероприятий с точки зрения оптимизации ассортимента до и после мероприятий

Свойства и показатели ассортимента	Значение показателя		Абсолютное отклонение	Темп роста, %
	До	После		
Коэффициент глубины, Кг	0,87	0,89	+ 0,02	102,3
Коэффициент широты, Кш	0,82	0,83	+ 0,01	101,2
Коэффициент новизны, Кн	0,28	0,31	+ 0,03	110,7
Коэффициент устойчивости, Ку	0,7	0,75	+ 0,05	107,1
Коэффициент рациональности, Кр	0,63	0,66	+0,03	104,76

За счет открытия фудтрака по прогнозам у предприятия ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт» хоть и не значительно, но увеличатся коэффициенты глубины и ширины ассортимента за счет добавления новых товарных групп (бургеры, сэндвичи, полуфабрикаты), услуг (работа на фестивалях, общественных мероприятиях) и предложения нескольких наименований в каждой группе.

Что касается новизны ассортимента она вырастет на 10,7%, ввиду внедрения новых ассортиментных групп, что характеризует предприятие как развивающееся и дает ему дополнительное конкурентное преимущество.

Устойчивость ассортимента определяется степенью колебания продуктов в наборе стабильно приобретаемом потребителем, следовательно, 7% прироста данного коэффициента объяснимы значительными продажами продукции быстрого приготовления с фудтрака. Так как коэффициент рациональности учитывает значения предыдущих показателей, то его прирост на 0,03 (4,76%) подтверждает правильность и конкурентоспособность предлагаемого предприятием общественного питания ассортимента товаров и услуг с учетом внедрения проектных мероприятий.



Таким образом, реализация проекта выгодна с точки зрения возврата инвестиций, получения дополнительной прибыли, расширения ассортимента товаров и услуг предприятия общественного питания, укрепления его позиций на рынке, формирования конкурентных преимуществ, расширения сегмента рынка. По итогам реализации проектных мероприятий возрастет сумма отчислений в бюджет и внебюджетные фонды (бюджетная эффективность) за 6 лет на 4684,66 тыс. руб.

Результатом реализации проектных мероприятий будет:

- оптимизация ассортимента товаров по меню (добавление товарных группы большой глубины) и услуг предприятия общественного питания, увеличение доходов ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт»;

- увеличение занимаемого сегмента рынка, участие в формировании доступной среды для гостей города в рамках развития туристской инфраструктуры Белгорода, повышение качества досуга населения, предложение на рынок доступного питания из качественных продуктов по приемлемой цене в удобном месте, повышения качества взаимодействия с властями.

## Заключение

В настоящее время на современном этапе экономических преобразований одной из важнейших задач формирования эффективной системы управления хозяйствующими субъектами является дальнейшее развитие теории и практики инновационного управления ресторанным бизнесом. Недооценка инновационного управления в деятельности субъектов рыночной экономики привела к глубокому социально-экономическому кризису и снижению конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса, разбалансированию их производственного потенциала, нарушению принципов и методов управления, снижению качества ресторанных услуг.

Практический опыт хозяйствования показывает, что при существующей системе управления принятие управленческих решений руководителями и специалистами предприятий ресторанного бизнеса осуществляется на основе интуиции и собственного опыта, что затрудняет инновационное развитие гостиничного бизнеса. Все это говорит о необходимости проведения научных исследований, связанных с разработкой эффективной системы инновационного управления ресторанного бизнеса.

На основании проведенных исследований в части формирования инновационного потенциала предприятий ресторанного бизнеса нами были выявлены следующие параметры его повышения:

- состояние научной базы технических собственных и приобретенных разработок и изобретений (возможность приобретение прав на использование разработок, проведение и заказ научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ);
- состояние инфраструктурных возможностей предприятия;
- влияние внешних и внутренних факторов на успешное осуществление инновационного цикла;
- степень принятия персоналом вводимых новшеств.

В первой главе выпускной квалификационной работы нами рассмотрено содержание инновационной деятельности в индустрии гостеприимства, его особенности и способы осуществления. Здесь нами рассмотрен понятийно-терминологический аппарат понятий «новшество», «изобретение», «инновация».

Учитывая требования к содержанию инноваций, а также принимая во внимание специфику деятельности в индустрии гостеприимства, становится возможным привести определение инноваций в индустрии гостеприимства. Сервисные инновации в индустрии гостеприимства – конечный результат инновационной деятельности, состоящей в применении предприятиями сферы гостеприимства различных новшеств, направленных на совершенствование собственной деятельности и предоставляемого сервиса, с целью достижение удовлетворения постоянно возрастающих индивидуальных потребностей клиентов (туристов, путешественников, местных жителей) в услугах отдыха и досуга.

Во второй главе работы рассмотрен анализ текущей деятельности ресторанного бизнеса в Российской Федерации, анализ предприятий ресторанного бизнеса в регионе. Стоит отметить, что ситуация в настоящее время в этой сфере разительно отличается от той, какой была еще несколько лет назад. Много отличий можно найти и в сравнении с мировыми тенденциями развития этого направления. Более того, сказываются и свои, характерные для России законы роста подобных предприятий.

На основании проведенного анализа текущего состояния ресторанного бизнеса в Российской Федерации можно отметить, что основные тенденции развития российского ресторанного рынка до 2017 г. следующие.

1. Невысокая покупательская способность населения, ввиду чего возможное замедление темпов роста рынка и возможная стагнация – в 2017 г.
2. Неравномерность развития, как по сегментам рынка, так и по территориям. Опережающими темпами будет расти демократический сегмент,

а элитарный, наоборот, в лучшем случае сохранит существующие позиции. Нижний ценовой уровень, скорее всего, сохранит завоеванное состояние.

3. Большая дифференцированность (рост требовательности) гостя в выборе заведения.

4. Снижение качества сырья, дефицит ряда продуктовых групп.

5. Снижение госзаказов.

6. Снижение прибыли в туристические сезоны.

7. Недобросовестная конкуренция.

8. Множество проблемных вопросов, связанных с персоналом.

9. Наблюдается так называемая «потерянность в информации».

10. Проблемы эффективного управления.

11. Консолидация отрасли: российский ресторанный рынок достаточно сильно фрагментирован.

12. Развитие разнообразных концепций, которое сможет наиболее эффективным образом удовлетворить растущие запросы населения.

13. Смещение ролей мужчин и женщин.

Большинство предприятий ресторанного бизнеса в настоящее время не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей, их руководители не понимают важности их формулирования. Кроме того, вместе с основной целью необходима разработка локальных подцелей, как составляющих главной цели коммерческой деятельности. При этом для каждого функционального подразделения формируются специфические цели, которые выражаются в количественных и качественных показателях. Конечным этапом формирования стратегических целей является логическая увязка всех целей и подцелей в логическую систему. Для этого формируется дерево достижения целей, уточняются наиболее приоритетные из них, и определяется ресурсы, требующиеся для их достижения. От качества формулирования целей зависит выбор стратегии развития предприятия в целом.

В третьей главе выпускной квалификационной работы нами разработан инструментарий формирования инновационной привлекательности предприятий на основе совершенствования ассортиментной политики.

реализация проекта выгодна с точки зрения возврата инвестиций, получения дополнительной прибыли, расширения ассортимента товаров и услуг предприятия общественного питания, укрепления его позиций на рынке, формирования конкурентных преимуществ, расширения сегмента рынка. По итогам реализации проектных мероприятий возрастет сумма отчислений в бюджет и внебюджетные фонды (бюджетная эффективность) за 6 лет на 4684,66 тыс. руб.

Результатом реализации проектных мероприятий в части совершенствования ассортиментной политики будут являться:

- оптимизация ассортимента товаров по меню (добавление товарных группы большой глубины) и услуг предприятия общественного питания, увеличение доходов ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт»;

- увеличение занимаемого сегмента рынка, участие в формировании доступной среды для гостей города в рамках развития туристской инфраструктуры Белгорода, повышение качества досуга населения, предложение на рынок доступного питания из качественных продуктов по приемлемой цене в удобном месте, повышения качества взаимодействия с властями.

**Список использованных источников**

1. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: федер. Закон Рос. Федерации от 04июня 2018 г. № 149-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 22 мая. 2018 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 30 мая 2018 г. // Рос. газ. 2018. 10 марта.
2. Об утверждении стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года: постановление Правительства РФ: от 31 мая 2014 года № 941-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».
3. Об утверждении стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года: постановление Правительства Белгородской области: от 25 янв. 2010 года № 27 – пп. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
4. Азотов Г. Л. Управление организацией: учебник для вузов; М.: ИНФРА-М, 2016. с. 234
5. Азотов Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы: учеб. пособие для студ. заоч. формы обучения; БелГУ: Изд-во БелГУ, 2017. с. 256
6. Алексеева Н. С. Организационно-методические основы создания системы управления затратами // Российское предпринимательство. 2015. № 11. с. 24-28.
7. Алексеева О. В. Событийный туризм и ивент-менеджмент // Российское предпринимательство. 2016№6 (186). с. 183-187.
8. Дандон Э. Современное состояние ресторанного бизнеса в Российской Федерации // Креативная экономика. 2017. № 2 (124). с. 332-336.
9. Лапшов В.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие: Изд-во ЗАО «Бизнеском», 2018. с. 342
10. Майлз Й. Д. Система факторов, влияющих на развитие ресторанного бизнеса в регионе // Креативная экономика. 2017. № 12 (215). с. 74-79.

11. Фатхутдинов Р. А. Анализ финансовой отчетности // Креативная экономика. 2017. с. 73
12. Баринов В. А. Особенности развития спортивного туризма // Российское предпринимательство. 2018. с. 101
13. Бердникова Т. Б. Новое законодательство в сфере гостинично-ресторанного бизнеса // Турбизнес. 2018. № 11-12. с. 17.
14. Козиков А. А. Тенденции развития ресторанного бизнеса в 2018 году // Турбизнес. 2017. с. 18-20.
15. Бурменко Т. Д. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг // Турбизнес. 2017. № 3. с. 23-24.
16. Бусарев С. В. Предприятия общественного питания: роль и перспективы развития // Российское предпринимательство. 2017. №6 (186). с. 181-188.
17. Браверман А. А. Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика : учеб. пособие. М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. с. 156
18. Лапшов В. В. Организация гостиничного бизнеса // Ресторанные ведомости. 2017. с. 16-18
19. Быстринская Э.И. Влияние социально-экономических факторов на развитие ресторанной деятельности региона: автореф. дис. ...канд. эконом.наук. Белгород: Изд-во БелГУ, 2014. 21 с.
20. Воробьянов О. С. Современное развитие экономики в РФ // Российское предпринимательство. 2017. № 6 (186). с. 181-188.
21. Волков О. И. История с продолжением: туристический логотип России до сих пор не определен // Турбизнес. 2017. № 4. с. 41-42.
22. Герчикова И.Н. Регионы Центрального Федерального округа: обзор туристической индустрии // Турбизнес. 2018. № 2. с. 10-12.
23. Лапшов В. В. Разработка туристских походов// Российское предпринимательство. 2018. № 32 (324). с. 68-76.
24. Грибоедов Г. Я. Характеристика центрального региона как объекта

развития ресторанного бизнеса // Ресторанный бизнес. 2016. № 4 (165). с. 19-20

25. Губарев А. Г. Основы региональной экономики: учеб. пособие: Изд-во ГУ ВШЭ, 2015 с. 495

26. Губченко А.В. Развитие регионального туризма в современных условиях: учеб. пособие: Изд-во ГУ ВШЭ, 2017. с. 45-47

27. Дроботенко А. П. Управление на предприятиях гостиничного бизнеса: учеб. пособие для студентов и преподавателей экономических вузов: Изд-во Дело, 2016. с. 41

28. Еременко А. В. Формирование системы оценки деятельности предприятий гостиничного бизнеса: учеб. пособие : Изд-во Дашков и Ко, 2015. с. 15.

29. Еремина В. А. Проблемы и перспективы развития ресторанного бизнеса // Креативная экономика. 2015. № 8 (95). с. 164-168.

30. Жукова М. А. Специфика деятельности предприятий ресторанного бизнеса: менеджмент организации: учеб. пособие: Изд-во КНОРУС, 2016. с. 192.

31. Калюжинова Н. Я. Маркетинг: общий курс: учеб. пособие для студентов вузов: Изд-во Омега-Л, 2017. с. 476

32. Копысова В. А. Ресторанный бизнес: учеб. пособие: Изд-во Финансы и статистика, 2015 с. 265

33. Коновалов А. В. Разработка маркетинговых стратегий в ресторанном бизнесе // Концептуальные основы развития туризма и туристского сервиса. Сборник научных статей и докладов Всероссийской научно-практической конференции «Современные проблемы развития туризма и туристского сервиса» В 2 ч., ч. 2 – СПб.: Изд-во СПбГУСЭ, 2016. с. 214.

34. Мельникова С. Роль управления затратами и из оптимизация в ресторанном бизнесе // Проблемы современной экономики. 2017. с. 24.

35. Коновалов А. В. Исследование современных методов управления персоналом на предприятиях ресторанного бизнеса // Экономика и управление



сервиса. 2018. №1. с. 26-34.

36. Друкер П. Конкуренция мировых брендов и фаст-фуда // Ресторанный бизнес. 2017. № 97.

37. Макарьева В. И. Анализ финансово- хозяйственной деятельности организации: учеб. пособие: Изд-во Финансы и статистика, 2016. 264 с.

38. Дубровский, В. Ж. Экономика и управление предприятием. учебник для вузов / В.Ж. Дубровский, Б.И. Чайкин: под общ. ред. В.Ж. Дубровский Екатеринбург : Изд-во УГЭУ, 2010г. с. 59

39. Лябушин Н. П. Анализ финансово -экономической деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов: Изд-во ЮНИТИ -ДАНА, 2013. с. 471

40. Обзор российского рынка ресторанных услуг: справочник для руководящих работников региональных и муниципальных финансовых органов, аспирантов и студентов финансовых и экономических вузов; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ: Изд-во Дело, 2016 с. 318

41. Мельник, М. В. Экономика предприятия: учеб. пособие для студентов 2011. с. 383

42. Насонова Н. Н. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции: учеб. пособие: Изд-во Волгоград: ВКБ, 2013. с. 375

43. Осипова, Г.И. Экономика и организация производства: учеб. пособие: Изд-во ИНФРА-М, 2011. с. 367

44. Паперная И. Будни общепита. Как ресторанный бизнес борется с кризисом / И. Паперная // LENTA.RU Бизнес. 2016. с. 42

45. Петраков А. Маркетинговые исследования ресторанов // Ресторанный бизнес. 2017. №4. С. 23-29

46. Савицкая Г. В. Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие: Изд-во ИНФРА-М, 2017. с. 162

47. Майлз Й. Д. Финансовая диагностика и мониторинг деятельности предприятия: учеб. пособие: Изд-во Наука, 2016. с.1-5

48. Скобкин С. С. Компетентностный подход в развитии предприятий индустрии гостеприимства // Российское предпринимательство. 2016. № 24 (222). С. 197-201.
49. Сивоконь, В. Ресторанный бизнес в 2017 году в России С. 14-15
50. Сергеев И. В. Экономика предприятия: учеб. пособие: Изд-во ИНФРА-М, 2012. с. 304
51. Токарев Б. Е. Маркетинговые исследования: учебник. М.: ИНФРА-М, 2011. 508 с.
52. Уткин Э. А. Маркетинг: учебник. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2010. 320 с.
53. Ус В. Как повысить лояльность клиентов // Генеральный Директор. 2017. N 5. С.39-45.
54. Ус В. Выдающийся бонус // Маркетинговые коммуникации. 2016. N 1. С. 43-50.
55. Ус В. От лояльности к приверженности: перешагивая через стереотипы // Маркетинговые коммуникации. 2018. N 4. С. 31-34.
56. Хойер Д. Война за клиента. Лояльность раз и навсегда. М.: Попурри, 2017. 459 с.
57. Шальнова О. А. Аспекты потребительской лояльности к магазину // Маркетинговые коммуникации. 2017. N 3. С. 14-19.
58. Шелудько Е. Б. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения 02.11.2018).