

## **Содержание:**

# **Введение**

В настоящее время практически во всех регионах России наблюдается тенденция стремительного развития сферы общественного питания. В крупных городах население уходит от традиционного домашнего питания и больше отдает предпочтение услуге питания и, соответственно, развлечения в современных предприятиях общественного питания: кафе, ресторанах, кондитерских, барах и т.д. По официальным статистическим данным рынка предприятий общественного питания показывает его, насыщенность, что в свою очередь говорит о активном его развитии и наличии конкуренции между предприятиями.

На потребителя при совершении покупки услуги или товара и формирование у клиента лояльности к предприятию, является не только удовлетворения потребностей. Процесс обслуживания гостей на предприятиях общественного питания является довольно актуальной проблемой. Корректней всего начать с определения «обслуживание». По мнению автора, один из основных критериев оценки предоставления услуги предприятия является «обслуживание» потребителей. Обеспечение качественного обслуживания и является фундаментом успешного функционирования любого предприятия сферы услуг.

Внутренняя среда организации формируется руководителями в соответствии с их представлениями о том, какие именно элементы обеспечат ее эффективное функционирование и развитие. Этим обусловлено существование различных подходов к структурированию внутренней среды организаций.

Для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углублённое представление о внутренней среде организации. Поэтому изучение управления внешней и внутренней средой организации весьма актуально.

Цель курсовой работы – проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации.

Цель курсовой работы предопределила решение следующих задач:

- рассмотреть понятие и особенности анализа внешней среды;
- описать сущность и анализ внутренней среды;
- проанализировать внешнюю среду ООО «Шоколадница»;
- провести анализ внутренней среды ООО «Шоколадница»;
- разработать рекомендации по совершенствованию внешней и внутренней среды ООО «Шоколадница»;
- провести оценку эффективности внешней и внутренней среды ООО «Шоколадница»;

Предмет исследования – внешняя и внутренняя среда организации. Объектом исследования является сеть кофеен ООО «Шоколадница».

При выполнении курсовой работы использовались научные и учебно-методические работы отечественных и зарубежных авторов, публикации в научных журналах, статистические материалы, материалы периодической печати, законодательная база РФ и субъектов РФ.

## **Глава 1. Теоретические аспекты анализа внешней и внутренней среды организации**

### **1.1. Сущность и особенности анализа внешней среды организации**

Существует несколько подходов к определению маркетинговой среды. Наиболее общее понятие маркетинговой среды определяет ее как все, что окружает предприятие, все, что влияет на его деятельность и само предприятие [3, С. 483].

Филипп Котлер определяет маркетинговую среду как совокупность факторов, влияющих на способность предприятия развивать и поддерживать взаимоотношения с целевым рынком [4, С. 96]. Считается наиболее оптимальным определением среды, учитывая все характерные для нее черты.

Что касается российских ученых, они характеризуют маркетинговую среду как совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества. Т.е,

по сути, определение, сформированное отечественной наукой, является модернизированной производной от определения этого термина Филиппом Котлером.

Адекватное восприятие маркетинговой среды позволяет организации выходить на качественно новый уровень развития, реализовать свои потенциальные возможности, а также предполагает эффективное соперничество с другими конкурентами.

Внешняя среда включает факторы, позволяющие организации обслуживать своих клиентов.

Поставщик. Обычно, поставщиками выступают фирмы или отдельные лица, предоставляющие предприятию необходимые материальные ресурсы.

Посредник. Фирмы, способствующие продвижению товара или услуги на рынок, сбыту, а также привлечению клиентов. Основные функции посредников заключаются в следующем: сбор необходимой информации стимулирование сбыта; установление и поддержание связей с потенциальными потребителями; формирование соответствия товара требованиям покупателей; проведение переговоров; принятие ответственности за «доставку» товара до конечных потребителей. Среди разнообразия посредников, можно выделить: торговые посредники; агентства маркетинговых услуг [18, С. 22]; кредитно-финансовые учреждения. Банки, кредитные компании, страховые компании и прочие организации, помогающие фирмам финансировать сделки, страховать себя от нежелательных рисков. Что касается маркетинговой деятельности, то серьезное влияние может оказать такой аспект, как повышение стоимости кредита или сокращение возможностей кредитования. Прочные связи со стабильными кредитными учреждениями является фактором успеха деятельности предприятия в целом;

Следующим элементом во внешней маркетинговой среде выступают конкуренты. Компании, производящие товар аналогичный продукции, выпускаемой предприятием, или реализующие его на целевом рынке предприятия. Значение конкурентов в маркетинговой среде достаточно велико. Потребность в исследовании и анализе конкуренции объясняется ее существенным влиянием на хозяйственную деятельность любой функционирующей компании.

Важнейшим элементом внешней маркетинговой среды любой фирмы является ее клиент. Клиенты могут представлять различные сегменты совокупного рынка

товара, формируя типы «клиентурных» рынков:

- рынок конечных потребителей. Обычно, совокупность отдельных лиц или домохозяйств, приобретающих товары и услуги для личного пользования;

- рынок организаций-потребителей. Данный тип приобретает товары и услуги для использования в производстве других товаров и услуг;
- рынок промежуточных продавцов. Цель такого рынка - перепродажа приобретенных товаров и услуг;
- рынок государственных учреждений. Товары и услуги приобретаются для государственной деятельности или для передачи их нуждающимся слоям населения;
- международный рынок.

Методы анализа внешней среды включают в себя следующие:

- GE матрица, способная оценить конкурентные позиции компании на рынке;

- PEST-анализ, позволяющий выявить различные аспекты внешней среды, которые влияют на бизнес компании;

- Матрица Портера, методика, способствующая разработке стратегии бизнеса.

Матрица GE (матрица General Electric или матрица Мак-Кинзи). Изначально, матрица была разработана для General Electric при оценке привлекательности стратегически важных хозяйственных единиц. Основным принципом метода является увеличение инвестиции в бизнес-области и в привлекательных отраслях при наличии конкурентных преимуществ и сокращение инвестиций при отсутствии преимуществ [20, С. 101].

В основе ее формирования лежит построение двух координат: ось X характеризует положение единицы в анализируемой отрасли; ось Y - привлекательность отрасли. Каждая ось делится на три части.

Стоит отметить, что показатели по оси Y являются практически бесконтрольными со стороны фирмы, напротив, как показатели по оси X подвержены изменению.

Одной из особенностей матрицы Мак-Кинзи является использование весовых коэффициентов при построении модели - относительной значимости каждого выбранного фактора.

Процесс построения модели в отношении каждой оси является аналогичным. Прежде всего, определяются параметры оценки как бизнес единицы, так и привлекательности отрасли в целом. Следующим шагом является присвоение веса каждому из выбранных параметров [9, С. 107]. Далее происходит процесс выставления оценок по факторам: от 0 до 10 (в некоторых источниках - от 1 до 5). После выполнения необходимых действий, анализируемые сегменты и товары размещаются в матрице в виде окружности, согласно сумме набранных баллов.

PEST анализ - данный метод отличается доступностью в использовании при анализе внешней среды. Результаты PEST целесообразно использовать для определения ключевых угроз и возможностей при составлении матрицы SWOT. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования; составляется, предположительно, на 3-5 лет с периодическим обновлением данным. Традиционными формами представления данного анализа являются: матричная форма, составленная из четырех квадрантов; табличная форма.

Технология проведения PEST анализа включает несколько этапов. На первом этапе определяется перечень факторов, оказывающих непосредственное влияние на прибыль компании. Далее происходит распределение факторов на четыре основных группы. На втором этапе определяется степень влияния каждого из факторов. Оценочная шкала состоит, как правило, из 3 баллов: от малого до высоко влияния. Третий этап представляет собой выставление оценок вероятности появления факторов. По мнению некоторых авторов, данную оценку необходимо осуществлять с привлечением группы экспертов. Оценка реальной значимости фактора следующий этап PEST анализа. Реальная значимость позволяет компании контролировать изменения внешней среды. Обыкновенно, рассчитывается как произведение степени влияния и вероятности появления фактора [7].

Заключительным этапом данного анализа является составление сводной таблицы. Таблица PEST анализа - промежуточный этап. Для завершения анализа необходимо сделать соответствующие выводы, а именно: воздействие факторов на отрасль, на предприятие; формирование стратегий, проведение которых приведет к значительному снижению негативного влияния факторов; максимальное использование положительного влияния каждого фактора на деятельность компании.

Матрица Портера (анализ конкурентных сил, матрица конкурентных преимуществ). Майкл Портер выделил пять движущих сил конкуренции: конкуренты внутри отрасли, потенциальные конкуренты, продукты-заменители, сила поставщиков,

сила покупателей. На основе факторов, оказывающих влияние на конкурентную позицию предприятия, была сформирована матрица конкуренции.

Помимо преимуществ, матрица предполагает существование определенных стратегических рисков:

- обесценивание инвестиций в ходе принципиальных технологических изменений;
- методы снижения затрат могут быть применены конкурентами;
- концентрация на затратах ведет к несвоевременной реакции на изменения требований рынка.

Внутренняя среда организации: понятие и анализ

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внутренняя среда организации включает в себе потенциал, который дает возможность ей функционировать в определенном промежутке времени.

Внутренняя среда может быть также источником проблем и гибели организации в случае, если не обеспечивает необходимого функционирования организации [4, С. 97].

Внутренняя среда организации — совокупность процессов, в результате которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в товары, предлагаемые рынку. В составе внутренней среды можно выделить две части: ресурсную часть, операционную часть. Ресурсная часть организации — совокупность ресурсов, которыми организация располагает для осуществления своей деятельности. В состав ресурсной части входят менеджмент как ресурс, определяющий организацию процессов управления (менеджеры и их квалификация, методы и технология управления, информация, необходимая для принятия управленческих решений и т. п.), финансы как ресурс, определяющий возможности в приобретении необходимых ресурсов для своего развития, персонал как трудовой ресурс. Операционная часть организации — совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар. В состав операционной части включаются процессы, связанные с анализом состояния целевых рынков, процессы проведения научных исследований и разработки новых товаров (работ, услуг), процессы поставки производственных ресурсов, производства и сбыта продукции

[16, С. 201].

Внутренняя среда является реакцией на внешнюю маркетинговую среду организации. Основные цели, которые фирма ставит перед собой, в конечном итоге сводятся к одной - получение прибыли. Во всем многообразии внутренней среды, принято выделять наиболее крупные организационные подразделения: производство; маркетинг; материально-техническое обеспечение; НИОКР; финансовое управление, бухгалтерский учет и отчетность; общее управление.

Методы анализа внутренней среды включают в себя следующие:

- SWN-анализ, рассматривающий сильные, нейтральные и слабые стороны организации;
- БКГ - матрица, способствующая оценке конкурентоспособности отдельных видов бизнеса;
- ABC анализ, классифицирующий ресурсы фирмы по степени их важности [19, С. 44].

SWN-анализ является важным инструментом при исследовании систем управления. При формировании списка требуемых стратегических параметров оценки может быть оценена любая система управления как система управления страной в целом, так и управление отдельным предприятием. Оценка производится относительно средних показателей текущей конкурентной среды. В результате такого подхода, объекту анализа важно ликвидировать «слабые стороны» объекта хотя бы до средних показателей. При таком подходе достаточно одной позиции по сильным сторонам, чтобы обеспечить конкурентное преимущество предприятия.

Матрица БКГ (матрица Бостонской Консалтинговой группы, матрица «рост-доля рынка»). Является одной из первых моделей портфельного анализа. Построение матрицы принято начинать с расчета основных показателей групп товаров, включенных в модель - относительной доли рынка товара, темпа роста рынка и объема продаж товарных групп. В результате построения матрицы образуются четыре квадранта, в которых размещаются все исследуемые товарные группы. Стратегии каждой группы зависят от расположения в определенном квадранте.

ABC-анализ (анализ ассортимента компании). Данный метод позволяет определить низко-рентабельные товары или группы товаров, оптимизировать ассортимент в целом. Основу ABC-анализа составляет «Правило Парето» - 20% усилий дают 80%

результата, а остальные 80% - лишь 20% результата [20, С. 83]. Анализируемые ресурсы классифицируются на три основные группы: А, В и С.

SWOT-анализ. Является комплексным средством, поскольку позволяет соотнести внутреннюю и внешнюю маркетинговую среду. Метод SWOT-анализа - универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек.

Преимущества SWOT анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Методика SWOT-анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегию товара:

- проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги в разрезе внешних и внутренних факторов;
- на основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса;
- полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа;
- на основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

Таким образом, маркетинговая среда организации - совокупность факторов, влияющих на способность предприятия развивать и поддерживать взаимоотношения с целевым рынком.

Что касается классификации маркетинговой среды, то существует несколько критериев, положенных в ее основу. Но, наиболее распространенной, является классификация маркетинговой среды на внутреннюю и внешнюю среду.

Внутренняя среда - факторы, явления и объекты, характеризующие потенциал предприятия, а также его маркетинговые возможности. Внешняя среда - совокупность факторов и объектов, находящиеся за пределами организации, но, непосредственно, влияющие на нее. «Наружная» среда, в свою очередь,



подразделяется на микросреду, и, соответственно, макросреду.

## **Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды ООО "Шоколадница"**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО "Шоколадница"**

Сеть кофеен «Шоколадница» – одна из крупнейших и самых динамично развивающихся сетей в сфере ресторанного бизнеса Москвы, регионов России и стран СНГ. К ноябрю 2006 г. она насчитывала более 70 кофеен, большая часть которых расположена в исторических центрах Москвы – местах, наиболее посещаемых жителями города и гостями столицы. Кофейни «Шоколадница» открыты в крупных столичных торговых центрах, аэропортах и бизнес-центрах.

К концу 2006 г. их количество увеличится до 90. В компании работают более 3 тыс. человек. В 2007 г. в ее планах выход в крупные российские города-миллионники – Ростов-на-Дону, Самару, Новосибирск, Пермь и другие.

На сегодняшний день сеть кофеен «Шоколадница» – одна из крупнейших и самых динамично развивающихся компаний в сфере ресторанного бизнеса в Москве, регионах России и странах СНГ.

В 2006 году началось активное развитие сети в регионах. Сегодня «Шоколадница» успешно работает во многих городах России: Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Уфе, Сочи, Краснодаре, Курске, Оренбурге, Пензе, Иркутске, Перми, Иваново, Подольске, Саратове, Туле, Череповце, Тюмени, Воронеже, Чите, Твери и других городах.

С 2008 года сеть активно развивает программу франчайзинга. География франчайзинга «Шоколадницы» охватывает не только крупнейшие города России, но и страны СНГ (Армения, Казахстан), также компания ведёт переговоры и поиск партнёров в странах дальнего зарубежья.

В настоящее время на правах франшизы работают 84 кофейни и кофе-поинта в 41 городе России и СНГ.

Ассортимент «Шоколадницы» весьма разнообразен и способен удовлетворить любой, даже самый изысканный вкус! Наряду с прекрасным кофе, сваренным из свежееобжаренных зерен, элитными сортами чая, соками и коктейлями наша сеть

славится своими тортами и изысканными десертами.

Все блюда эксклюзивны и готовятся по разработанным нашими кондитерами технологиям с использованием только натуральных продуктов.

Предметом деятельности ООО «Шоколадница» является:

- осуществление производства и реализации кулинарной, кондитерской продукции в соответствии с утвержденными технологическими требованиями, действующими в общественном питании;

- осуществление иных видов в производственно-хозяйственной, снабженческо-сбытовой, товароведной, коммерческой деятельности незапрещенных законодательством РФ.

В основу деятельности кофейни положено единство двух целей: высокопрофессиональное обслуживание и создание посетителей, достижение которых является гарантом успешного развития бизнеса и устойчивого получения прибыли.

Бланк счета заполняется в двух экземплярах с указанием названия кофейни, фамилии продавца-кассира, даты обслуживания, наименования и количества заказанных блюд, стоимостью одной порции, напитков и общей суммы заказа.

В состав помещений входит: зал – 20 посадочных мест; горячий цех, моечная посуды, кладовая для хранения полуфабрикатов и продукции; раздевалка; кабинеты директора и бухгалтера.

Ценности ООО «Шоколадница»: ориентация на предпочтения гостя, эффективность, оперативность и мобильность, первостепенность интересов дела, приоритет измеряемого результата, командный дух, сотрудничество и доброжелательность.

Принципы деятельности:

1. Высокие стандарты. ООО «Шоколадница» предъявляет самые высокие требования к качеству обслуживания. Грамотный и доброжелательный персонал ежедневно поддерживает высокочеловеческий уровень обслуживания.
2. Ориентация на клиента – это желание понять и предвидеть сегодняшние и будущие потребности клиентов, которые являются ключевыми в процессе осуществления долгосрочного менеджмента. Клиент ООО «Шоколадница» -

самый важный человек, ключевая фигура всего бизнеса и основа благосостояния и процветания каждого сотрудника комплекса.

Стратегические цели ООО «Шоколадница»:

- Стратегия усиления позиции на рынке (завоевать лучшие позиции на рынке).
- Стратегия расширения доли рынка (увеличение доли существующего рынка за счет более эффективной рекламы).
- Стратегия дифференциации продукции (внедрение совершенных форм обслуживания, улучшение системы качества услуг).
- Снижение издержек путем уменьшения накладных расходов, сокращение эксплуатационных и административных расходов.

Корпоративная стратегия – завоевание высоких позиций на рынке за счет постоянного совершенствования предлагаемого ассортимента услуг и обслуживания.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами на основе корпоративной стратегии. К примеру: снижение сырьевых потерь.

## 2.2. Анализ внешней среды ООО "Шоколадница"

2016 год оказался одним из сложнейших периодов для российского рынка общественного питания. Снижение потребительской активности, вызванное падением доходов населения, было усугублено действием продовольственного эмбарго и обвалом национальной валюты. Все это привело к значительному росту фудкоста компаний. Над решением этой проблемы в течение всего 2015 года билось большинство российских рестораторов. Снижение трафика и повышение затрат создали крайне тяжелые условия, справиться с которыми удалось не каждому.

По итогам года ключевой индикатор рынка, а именно оборот общественного питания, впервые с 2009 года показал отрицательный прирост на уровне 5,5%. Таким образом, 2015 год оказался кризисным для российского ресторанного рынка.

В числе наиболее пострадавших сегментов российского рынка общественного питания оказались рестораны среднего ценового сегмента, которые по итогам прошедшего года показали падение на уровне 12,4%. Оборот сегмента по итогам 2015 года составил 396 млрд руб. Столь стремительное падение было обусловлено действием продовольственных контрсанкций. Рост издержек компаний, переход на

отечественные продукты, изменение меню, повышение цен на блюда – все это является болезненным эффектом от эмбарго. Камнем преткновения стал и обвал национальной валюты, который привел к росту стоимости импортных продуктов, активно используемых ресторанами casual dining. Потеря лояльных посетителей стала неизбежным результатом скопившихся проблем. Крайне высокая инфляция на товары и услуги в условиях падения доходов населения также усложнила задачу рестораторов. Многие россияне стали отказываться себе в посещении ресторанов среднего ценового сегмента, предпочитая им менее дорогие заведения общепита.

Оценим изменение и реакцию организации на изменение трех групп факторов. Для оценки будем использовать три характеристики нестабильности: привычность условий (привычные - неожиданные), темпы изменений (медленные, чем реакция компании, быстрее, чем реакция организации), предсказуемость будущего (по аналогии с прошлым -непредсказуемые изменения). Каждой характеристике нестабильности присвоим ранг от 1 до 5 (5 -означает неожиданные, быстрые непредсказуемые изменения). Кроме того, каждой группе факторов определим коэффициент значимости таблица 2.1.

Таблица 2.1

Оценка уровня нестабильности внешней среды кофейни «Шоколадница»

Факторы нестабильности	Характеристика нестабильности				
	Коэфф. значимости	Привычность условий	Темпы изменений	Предсказуемость будущего	Общая оценка
Производственные факторы	0,2	2	2	2	1,2
Рыночные факторы	0,4	2	3	3	3,2

Отраслевые факторы	0,3	2	4	4	3,0
Сумма					7,4
Среднее значение					2,47

Источник: составлено автором

Для определения общей оценки по каждому фактору умножим балльную оценку характеристики на коэффициент значимости

Далее найдем сумму значений по каждому фактору и разделим ее на количество факторов (найдем среднее значение). Таким образом, уровень нестабильности внешней среды кофейни «Шоколадница» оценивается в значение, равное 2,47, что означает, что компании необходимо использовать метод долгосрочного планирования.

Рассмотрим влияние факторов ближнего окружения на деятельность кофейни «Шоколадница» таблица 2.2.

Таблица 2.2

Влияние факторов ближнего окружения на деятельность кофейни «Шоколадница»

Фактор внешней среды	Содержание фактора	Влияние на систему
	Группы потребителей:	
1. Влияние потребителей	- физические лица; - юридические лица	От потребностей покупателей зависит как ассортимент, так и, в конечном счете, прибыль кофейни «Шоколадница»

2. Влияние конкурентов	Предприятия города	Компания вынуждена следить за деятельностью конкурентов, проводить анализ их деятельности.
3. Влияние поставщиков	1. Поставщики товарной продукции.	Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию, от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество продукта.
	2. Поставщики расходных материалов.	

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 2.2, наиболее весомыми факторами среды прямого воздействия на кофейни «Шоколадница» выступают потребители и конкуренты. Влияние потребителей стимулирует «Шоколадница» постоянно совершенствовать качество обслуживания, расширять (или изменять ассортимент, реагировать на проявления внешней среды изменениям ценовой политики, используемых средств коммуникации).

Для дальнейшего развития компания должна разработать стратегию, направленную на увеличение спроса и расширение рынка путем расширения ассортимента, улучшения качества продукции, а так же продажи франшизы в регионы. Помимо этого, необходимо пересмотреть кадровую политику, так как текучесть кадров плохо отражается на качестве продукции. Так же положительно отразится на развитии компании оказание сопутствующих услуг (доставка товаров).

Пять сил конкуренции влияют на цены, которые может устанавливать фирма, на издержки, которые придется ей нести, на размер капиталовложений, необходимых для конкуренции в данной отрасли, определяют предельный размер прибыльности отрасли. Чем слабее силы конкуренции, тем больше возможностей для получения прибыли. Цель корпоративной стратегии фирмы - определить позицию в отрасли, где фирма будет менее уязвима по отношению к пяти силам конкуренции или сможет лучше оказывать влияние на них.

Анализ пяти сил конкуренции на рынке ООО «Шоколадница» представлен в приложении 2. Таким образом, по результатам анализа пяти сил конкуренции,

следует сказать, что наиболее существенными факторами, оказывающими влияние на состояние конкурентоспособности рынка ООО «Шоколадница» являются: ситуация в отрасли (количество конкурирующих фирм на рынке, а следовательно, и барьеры входа и выхода с рынка, т.к. они непосредственно зависят от числа участников рынка, соотношение спроса и предложения, т.к. это задает темп развития рынка); немаловажно и влияние конкурентов, т.к. рост конкурентоспособности так же влияет на темпы развития рынка, а значит и на темпы развития экономики страны.

Что касается влияния потребителей, то именно заказчик со своими предпочтениями задает условия для развития данного рынка.

Общим принципом для этих компаний является принцип совокупности четырех факторов: качество продукта, уровень сервисного обслуживания, частота и доступность. Результаты проверки представлены в таблице 2.7.

Лидером по конкурентоспособности в данной отрасли является компания ООО «Шоколадница», которая получила максимальный суммарный балл по 4 факторам. Основные конкурентные преимущества - цена и качество. Но для разных потребительских групп существенными будут разные преимущества. Преимущество цены испытывают потребители со средним достатком. На качество услуг обращают большое внимание потребители с высоким уровнем доходов, которые нуждаются в повышенном уровне сервиса.

Таким образом, ООО «Шоколадница» лидирует среди кофеен-конкурентов и имеет самый высокий балл по рассматриваемым критериям.

### 2.3. Анализ внутренней среды ООО "Шоколадница"

Организационная структура ООО «Шоколадница» является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника, она является линейно-функциональной - четко распределены права и обязанности (рис. 2.1) Как видно из рисунка 2.1, при данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. Следовательно, в ООО «Шоколадница» немного уровней управления, поэтому: предприятием легко управлять; сокращаются издержки обращения на содержание административно-управленческого персонала, а также издержки предприятия; быстрее доходит информация до каждого работника; меньше непроверенной информации.



Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «Шоколадница»

Источник: составлено автором

Меню – это бланк, карт, где записаны все названия блюд, которые предлагает кофейня клиентам. Меню составляется поваром кофейни и утверждается директором. Повар осуществляет калькуляцию себестоимости каждого вида готовой продукции и рассчитывает стоимость блюда. Затем директор может вносить свои коррективы в составленное меню и утверждает его. В процессе составления меню, учитываются следующее: наличие сырья для приготовления блюда, стоимость блюд и трудоемкость их приготовления, техническая оснащенность кофейни, сезонность, спрос посетителей, квалификация повара. Блюда, занесенные в меню должны реализовываться на протяжении того срока, на который утверждено разработанное меню (неделя, месяц, квартал).

Правильная разработка меню кофейни позволяет повысить объем продаж и прибыль от реализации продукции в среднем на 2-10%.

В ООО «Шоколадница» работает 25 человек. Проанализируем некоторые показатели структуры персонала. Из 25 человек, работающих в ООО «Шоколадница», 12 (48,6%) человек в возрасте 20-25 лет, 8 человек (31,8%) – в возрасте 25-30 лет, 4 (14%) человека – в возрасте 30-35 лет и 1 (5,6%) человек – старше 35 лет. На рисунке 2.2 наглядно изображена возрастная структура персонала ООО «Шоколадница».

image not found or type unknown



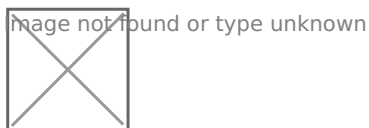


## Рис. 2.2. Возрастная структура персонала ООО «Шоколадница»

Источник: составлено автором

Таким образом, можно сделать вывод о том, что основной персонал ООО «Шоколадница» - молодые люди.

Далее рассмотрим стаж сотрудников ООО «Шоколадница». Так как большая часть персонала ООО «Шоколадница» - молодые люди, то, соответственно, и стаж работы у большинства небольшой. Так, стаж работы до 1 года имеют 9 сотрудников (35,5%), от 1 года до 3 лет - 10 человек (38,4%), от 3 до 5 лет - 5 человек (22,4%) и свыше 5 лет - 1 человек (3,7%). Проиллюстрируем данные на рисунке 2.3. Структура персонала по уровню образования также неоднородна. Так, среднее специальное образование имеют 8 человек (27,1%), неполное высшее имеют 13 человек (50,5%) и высшее - 4 человека (22,4%). На рисунке 2.4 наглядно показана структура персонала по уровню образования.

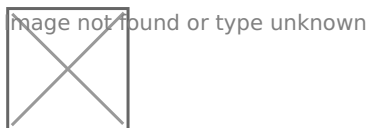


## Рис. 2.3. Структура персонала ООО «Шоколадница» по стажу работы

Источник: составлено автором

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Большая часть персонала ООО «Шоколадница» - молодые люди с небольшим стажем работы и, как правило, являющиеся студентами очной или заочной формы обучения. Производственный персонал кофейни имеет среднее специальное образование, тогда как большинство линейного и административный персонал - полное или незаконченное высшее образование.



## Рис. 2.4. Образовательная структура персонала ООО «Шоколадница»

Источник: составлено автором

Все управленческие функции сводятся на директоре. Он определяет финансовую политику предприятия, план развития на перспективу. Также он определяет рекламную политику, планирование средств, совместно с шеф-поваром и администратором определяет вид кухни и обслуживания.

Поставщики продукции:

1. Холдинг "Аппетитная компания". Компания образована на базе объединения нескольких предприятий - крупнейших в Красноярском крае поставщиков мяса и рыбы, успешно работающих на рынке более 10 лет.

Одна из особенностей предприятия заключается в применении технологии шоковой заморозки при замораживании продукции, что позволяет сохранить питательные свойства продукта и увеличить его длительность хранения.

Представлен широкий ассортимент полуфабрикатов: пельмени, котлеты, вареники, блинчики, ромштексы, бифштексы и голубцы.

2. ОАО "Дары Сибири". Осуществляет поставки следующих видов продукции: овощи и фрукты, консервация, соки и напитки, кондитерские изделия, крупы и макаронные изделия, замороженные продукты.

Представлен широкий ассортимент овощной продукции от местных товаропроизводителей, а также репчатый лук, выращенный в Астраханской, Волгоградской областях и в республике Казахстан. Вся плодоовощная продукция проходит предпродажную подготовку и упаковку в тару, которая максимально удобна для конечного потребителя.

3. Торговая компания "Декорта". Компания является эксклюзивным представителем итальянской продукции "Master Martini" для кондитерского и хлебопекарного производства.

Основные показатели деятельности ООО «Шоколадница» представлены в приложении 4. Проведенный анализ основных финансово-экономических показателей деятельности позволил сделать следующие выводы: за анализируемый период растут все показатели. Так, объем выручки вырос на 7,4% и в 2015 году составил 1811217 тыс. руб. Валовой доход вырос на 5,9% до 499896 тыс. руб. в 2015 году. Отметим, что произошло небольшое снижение удельного веса валового дохода в общей сумме выручки, что отрицательно характеризует результаты деятельности. Вместе с тем, наблюдается снижение издержек обращения - на 0,8%, а также его удельного веса в выручке - с 12,2% до 11,3%, т.е.

на 0,9%, что позволило увеличить прибыль от реализации на 12,3%. Прибыль от реализации в 2015 году составила 176022 тыс. руб. Чистая прибыль в 2015 году составила 176837 тыс. руб., а ее рост составил 12,2%. Расчет показателей рентабельности показал, что предприятие является рентабельным. Данный показатель в 2015 году составил 9,8%. Рост рентабельности за 2014-2015 гг. – 0,5 процентных пункта. Снижение списочной численности работников (на 2 человека) и рост выручки позволил значительно увеличить выработку на 1 работника: с 44380 тыс. руб. до 50312 тыс. руб. или на 13,4%, что также положительно характеризует результаты деятельности предприятия. Средняя заработная плата также имеет тенденцию к росту – на 11,2%.

Результаты анализа внешней и внутренней среды приведены в приложении 1. Таким образом, в ООО «Шоколадница» нельзя выделить существенных проблем в организации деятельности. В качестве отрицательного момента можно назвать недостаточно удобный для посетителей Интернет-сайт. Потенциальный гость может получить всю необходимую информацию: посмотреть меню, услуги, предоставляемые в кофейне, как проехать, а также фотогалерею, но отсутствует возможность заказа столика. Кроме того, никаких мероприятий по повышению лояльности клиентов ООО «Шоколадница» не проводит, что приводит к оттоку клиентов в аналогичные заведения. Оценим нестабильность внешней среды кофейни «Шоколадница». Для этого разделим все факторы, оказывающие влияние на организацию на три группы: связанные с динамикой процесса производства и технологий, связанные с динамикой рынков сбыта, связанные с влиянием на предприятие государства и общества.

Далее проведем SWOT-анализ деятельности кофейни «Шоколадница» таблица 2.3.

Таблица 2.3

SWOT-анализ кофейни «Шоколадница»

Сильные стороны компании (S)

Слабые стороны (W)

Финансовое положение

Репутация на рынке

Качество обслуживания

Стратегические альянсы

Возможности (О)

Новые потребители на новых рынках

Реализация мероприятий, позволяющих повысить уровень менеджмента и уровень персонала

Источник: составлено автором

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить основные недостатки конкурентоспособности кофейни «Шоколадница». По результатам SWOT-анализа, можно сделать вывод о том, что «Шоколадница» имеет много сильных сторон и обладает возможностями для успешного развития на рынке, а также дальнейшего своего развития и расширения. Однако имеются и слабые стороны, тормозящие полноценное стратегическое и конкурентное развитие кофейни «Шоколадница». В ходе проведенного анализа были выявлены основные недостатки: качество персонала; уровень менеджмента;

инновации и исследования. В современных экономических условиях никакая организация не может успешно функционировать без четко определенных задач, направленных на получение конкретных результатов.

Таким образом, можно констатировать, оценивая ситуацию с конкурентоспособностью: высокое соперничество фирм-конкурентов; угроза появления новых предприятий умеренная; сила влияния клиентов средняя.

Уровень менеджмента

Инновации и исследования

Качество персонала

Угрозы (Т)

Возможность появления новых конкурентов

Возрастающее влияние на цены у покупателей и поставщиков

Новая «волна» финансового кризиса

Необходима разработка стратегии, которая существенным образом изменит положение кофейни ООО «Шоколадница», переориентировав клиентов и активизировав их спрос на концепцию кофейни.

## Глава 3. Мероприятия по совершенствованию внешней и внутренней среды ООО "Шоколадница"

### 3.1. Основные проблемы деятельности ООО "Шоколадница"

В ходе исследований сделаны следующие выводы:

1. Низкий уровень конкурентоспособности по сравнению с эталоном обусловлен низким уровнем развития маркетинговых коммуникаций кофейни. Необходимо постоянное проведение маркетинговых мероприятий для увеличения числа потребителей ООО «Шоколадница».
2. Человеческий фактор оказывает высокое влияние на эффективное обслуживания клиентов, исходя из этого, необходимо уделять больше внимание качеству набора персонала, а также обучения и мотивации сотрудников.

Подведя итог, можно определить проблему предприятия – это отсутствие стратегии развития компании. Стоит воспользоваться «деревом проблем» (рис. 3.1), чтобы наглядно изобразить структуру трудностей организации.

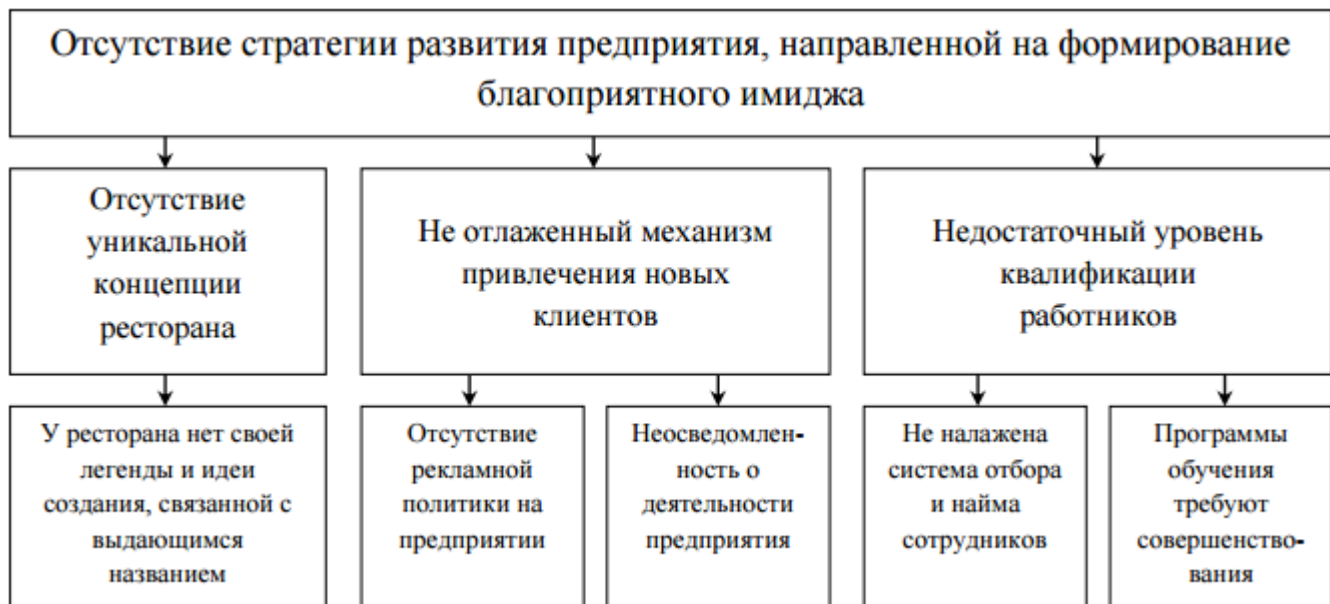


Рис. 3.1. Дерево проблем компании ООО «Шоколадница»

Источник: составлено автором

Таким образом, подводя выводы проведенному анализу внешней и внутренней среды, нужно обозначить степень конкурентоспособности ООО «Шоколадница» в сопоставлении с ведущими фирмами-конкурентами в предоставленной отрасли. С учетом того, что предприятие имеет сформированный стиль и внушительную клиентскую базу, конкурентоспособность кофейни ООО «Шоколадница» довольно высокая, если сравнивать с крупными представителями предоставленной сферы.

Для достижения данной цели необходима эффективная реклама. Наравне с этим нужно повышать качество обслуживания, пересмотрев политику в отношении работы с персоналом; улучшить эффективность набора и обучения, а также разработать проект повышения конкурентоспособности.

После определения основных направлений формирования стратегии развития ООО «Шоколадница», приступим к планированию мероприятий по созданию стратегии развития компании (таблица 3.1).

Таблица 3.1

План мероприятий по созданию стратегии развития компании ООО «Шоколадница»

Image not found or type unknown



Источник: составлено автором

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят укрепить конкурентоспособность компании.

Далее рассмотрим каждое мероприятие по отдельности, а так же рассчитаем их эффективность. Введение новой услуги "Доставка на дом" позволит ресторану привлечь дополнительные группы потребителей и увеличить прибыль предприятия.

Продвижение услуг проекта осуществляется как с помощью собственного сайта, так и с помощью листовок, распространяемых в заведениях-партнерах. Дополнительный эффект создается при помощи фирменной рекламы, размещенной на автомобилях курьеров.

Приемом заказов занимается администратор сайта. Курьеры осуществляют забор готового блюда в ресторане и доставляют по указанному адресу. Реализация бонусной программы путем внедрения пластиковой дисконтной карты. Специалисты говорят о новой психологической особенности покупателя с дисконтной картой: в ее основе лежит стремление получить максимальную скидку, ради чего он готов тратить больше. Поэтому предлагаемая программа ставит задачей не просто арифметическое увеличение количества клиентов, а постоянную привязку клиентов именно к нашему предприятию.

Программа предоставляет постоянным гостям возможность снизить стоимость заказываемых блюд и напитков в зависимости от количества посещений. Стратегическая задача бонусной Программы: заинтересовать максимальное число гостей кофейни; проявить повышенное внимание при обслуживании; предоставить особые скидки; увеличить количество постоянных гостей каждой кофейни ООО «Шоколадница». Реализация Программы предусматривает следующее: на начальном этапе должно быть выпущено минимально необходимое количество дисконтных карт; дисконтные карты должны быть распространены в оптимальный срок; необходимо образование критической массы постоянных клиентов.

Целесообразны разработка и внедрение следующих разновидностей дисконтных карт:

- простая дисконтная «Карта почетного гостя ООО «Шоколадница», обеспечивающая 5 %-ую скидку, она выдается клиенту при повторном посещении кофейни и предъявлении чека о предыдущем посещении (то есть каждый сотрудник, непосредственно контактирующий с клиентом, должен будет в течение всего срока реализации Программы предупреждать каждого гостя, впервые зашедшего в ООО «Шоколадница» о проводимой акции – с тем, чтобы он не выкидывал чек и предъявил его при следующем посещении кофейни в обмен на дисконтную карту;

- серебряная дисконтная карта, обеспечивающая 10 %-ую скидку, она выдается клиенту взамен 5%-ой простой дисконтной карты при накоплении на специальном счету клиента суммы не менее 45 тысяч рублей за год;

- золотая дисконтная карта, обеспечивающая 20 %-ую скидку, она выдается при накоплении на специальном счету клиента суммы не менее 95 тысяч рублей за год или при приобретении за 5000 рублей.

Затем наступает этап внедрения дисконтных карт.

Распространение дисконтных карт предполагается через линейных сотрудников сети ООО «Шоколадница», а также через администраторов сети при бронировании столиков или через контрагентов, сотрудничающих с сетью ООО «Шоколадница».

Таблица 3.2

Прогноз ожидаемого экономического эффекта в первом году реализации Программы (2017)

Ожидаемый эффект (процентное увеличение товарооборота)

Вид карты	Оптимистичный прогноз		Пессимистичный прогноз		Наиболее вероятный прогноз	
	Увеличение выручки за счет повышения посещаемости, %	Увеличение выручки с учетом потерь от скидок, %	Увеличение выручки за счет повышения посещаемости, %	Увеличение выручки с учетом потерь от скидок, %	Увеличение выручки за счет повышения посещаемости, %	Увеличение выручки с учетом потерь от скидок, %
5%	30	25	15	10	25	20
10% серебряная	20	10	12	2	15	5
20% золотая	35	15	24	4	30	10
Суммарный эффект с учетом скидок, %						35

Источник: составлено автором



Затраты по данному направлению предусмотрены единовременные: они связаны с выпуском карт общим количеством 12 000 единиц (различного номинала – как 5%, так и серебряных, и золотых), так и с установкой дополнительного программного обеспечения к уже имеющемуся для того, чтобы система карточного «оборота» работала без сбоев.

### 3.2. Оценка эффективности рекомендаций по совершенствованию внешней и внутренней среды ООО "Шоколадница"

Для реализации проекта повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Шоколадница» необходимо решить следующие задачи:

- разработать распоряжение директора по внедрению инновационных мероприятий по управлению конкурентоспособностью ООО «Шоколадница»;
- разработать план проведения мероприятий по реализации концепции инновационных мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью развитием ООО «Шоколадница»;
- уточнить задачи, принципы, структуру и развернутые мероприятия проекта по повышению эффективности управления конкурентоспособностью ООО «Шоколадница»;
- разработать документы, отражающие суть внедряемых инновационных мероприятий;
- ознакомить с внедряемыми нововведениями персонал ООО «Шоколадница» и группу консультантов, принимающих участие в разработке и реализации данного проекта.

В соответствии с вышеизложенным, разработан календарный график реализации проекта (таблица 3.3).

#### Таблица 3.3

Календарный график проекта по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Шоколадница»

Image not found or type unknown



Источник: составлено автором

Все показатели на 2016 год рассчитаны в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Расчет технико-экономических показателей эффективности проекта

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	До внедрения Программы лояльности	После внедрения программы лояльности	Отклонения	
					+/-	%
А	Б	В	1	2	3	4
1.	Выручка (без НДС)	Тыс. руб.	369368	516746	147378	39,9
2.	Себестоимость	Тыс. руб.	205873	220670	14797	5,8
3.	Прибыль от реализации	Тыс. руб.	156749	296076	139327	88,9
4.	Рентабельность продаж продукта	Доли ед.	42,4	57,3	14,9	п.п.

Источник: составлено автором

Таким образом, налицо рост всех ключевых показателей эффективности деятельности, что говорит о потенциальной выгодности разработанных мероприятий для сети ООО «Шоколадница».

## Заключение

Сеть кофеен «Шоколадница» – одна из крупнейших и самых динамично развивающихся сетей в сфере ресторанного бизнеса Москвы, регионов России и

стран СНГ. К ноябрю 2006 г. она насчитывала более 70 кофеен, большая часть которых расположена в исторических центрах Москвы – местах, наиболее посещаемых жителями города и гостями столицы. Кофейни «Шоколадница» открыты в крупных столичных торговых центрах, аэропортах и бизнес-центрах. Большая часть персонала ООО «Шоколадница» - молодые люди с небольшим стажем работы и, как правило, являющиеся студентами очной или заочной формы обучения. Производственный персонал кофейни имеет среднее специальное образование, тогда как большинство линейного и административный персонал – полное или незаконченное высшее образование.

Ценности ООО «Шоколадница»: ориентация на предпочтения гостя, эффективность, оперативность и мобильность, первостепенность интересов дела, приоритет измеряемого результата, командный дух, сотрудничество и доброжелательность. Лидером по конкурентоспособности в данной отрасли является компания ООО «Шоколадница», которая получила максимальный суммарный балл по 4 факторам. С учетом того, что предприятие имеет сформированный стиль и внушительную клиентскую базу, конкурентоспособность кофейни ООО «Шоколадница» довольно высокая, если сравнивать с крупными представителями предоставленной сферы.

Для повышения конкурентоспособности кофейни предлагается: анкетирование посетителей кофейни, реализация бонусной программы путем внедрения пластиковой дисконтной карты, размещение интернет-рекламы, управление впечатлениями клиентов, анкетирование сотрудников кофейни, совершенствование системы отбора и найма сотрудников, совершенствование системы обучения путем внедрения программы «Наставничество». Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят укрепить конкурентоспособность компании.

Для реализации анкетирования клиентов ООО «Шоколадница» была составлена анкета. Проводить опрос будут официанты от лица компании (каждому гостю при выносе счета предлагается заполнить небольшую анкету). Отвечать за исполнения анкетирования будет менеджер зала.

Реализация бонусной программы путем внедрения пластиковой дисконтной. Предлагаемая программа ставит задачей не просто арифметическое увеличение количества клиентов, а постоянную привязку клиентов именно к нашему предприятию. Программа предоставляет постоянным гостям возможность снизить стоимость заказываемых блюд и напитков в зависимости от количества посещений.

Направление «Управление впечатлениями клиентов» предусматривает внедрение новой усовершенствованной методики измерения клиентской удовлетворенности, а также использование интернет - ресурсов, доступных на сегодняшний день, которые еще не используются сетью ООО «Шоколадница».

Для анкетирования сотрудников компании была разработана форма опросника. Проводить анкетирование будут менеджеры на собраниях. Метод качественного набора «Прими коллегу» заключается в том, что в процессе отбора кандидатов участвуют опытные работники, пользующиеся уважением.

Расчет эффективности предлагаемых мероприятий показал рост всех ключевых показателей эффективности деятельности, что говорит о потенциальной выгоды разработанных мероприятий для сети ООО «Шоколадница».

## Список литературы

- 1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2011. – 175 с.
- 2. Алексеева Д. А. Состояние и тенденции развития общественного питания в России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 6. – С. 151-155
- 3. Ахмадеева О. А., Идрисова А. И. Тенденции развития рынка общественного питания в России // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 483-486
- 4. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий / И.Б. Гурков. – М.: ТЕИС, 2013. – 235 с.
- 5. Загидуллина Г.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Казань: Изд-во Казанского гос. архитектурно-строит. ун-та, 2013. – 127 с.
- 6. Ермошкин Н., Тарасов А. Стратегия развития предприятия: Интернет-решения для бизнеса – М.: МГУ, 2016. – 275 с.
- 7. Исследование РБК «Российский сетевой рынок общественного питания в 2015 году» [Электронный ресурс] Режим доступа: [www.rbcdaily.ru](http://www.rbcdaily.ru)
- 8. Калянина Л. Без дыма и капелек // Эксперт. – 2015. - № 7 - С.33
- 9. Круг Г. Роль менеджмента знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ / Г. Круг, М. Венцин // Проблемы теории и практики управления – 2012. – № 4. – С. 66 – 72.
- 10. Кручинецкий С.М. Практика разработки стратегии в условиях кризиса / С.М. Кручинецкий // Питер-Консалт [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<http://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/Practice-of-crisis-strategy-working-out.html>.

11. Ламбен Ж. - Ж. Стратегический маркетинг. - СПб.: Наука, 2013. - 284 с.
12. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - Изд. 2-е. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 207 с.
13. Литвинова В.А. Графические методы исследования в анализе уровня конкурентоспособности продукции // БИ. - №4. - 2012. - С.53-56.
14. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием // Менеджмент в Украине и за рубежом. - 2014. - № 5. - С. 3 - 10
15. Насретдинов И.Т. Современное состояние и тенденции развития рынка общественного питания в России [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-tendentsii-razvitiya-rynka-obschestvennogo-pitaniya-v-rossii>
16. Особенности стратегического управления на предприятии // Стратегия и управление. - 2014. - №1. - С. 7-10
17. Отварухина Н.С. Стратегическое планирование развития промышленных предприятий: модели и методы / Н.С. Отварухина, Ю.Ю. Отварухина, С.Г. Шишов ; Современная гуманитарная акад. - М.: Изд-во СГУ, 2012. - 102 с.
18. Парахина, В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко. - М.: КноРус, 2013. - 495с.
19. Писаренко Н.Л. Стратегическое управление / Н.Л. Писаренко. - М., 2012.- 217 с.
20. Проблемы разработки и реализации стратегии предприятия: монография. Книга 2 / Чернов С.С. и др. - Новосибирск: ЦРНС, 2014. - 382 с.
21. Сироткин С.А. Методология оценки эффективности корпоративной стратегии промышленного предприятия: монография. - Екатеринбург: УрФУ, 2014. - 140 с.
22. Стратегический анализ: современная концепция менеджмента: учебное пособие для высшего профессионального образования / С. А. Измалкова [и др.]. - Орел: Госуниверситет-УНПК, 2013. - 314 с.
23. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2012. - 576 с.
24. Чайковская Н.В. Разработка эффективной стратегии управления предприятием / Н.В. Чайковская // Наука и экономика. - 2013. - №3(7). - С.22-24.

25. Царикаев А.Ю. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия / Под ред. член-корр. РАН В.П. Чичканова. – М.: Экономическое образование, 2015. – 284 с.

## Приложение 1

### Оценка макросреды сети ООО «Шоколадница»

Показатели	Возможности	Угрозы
Природная среда	Возможность привлечения большего количества клиентов за счет расположения кофейни в центральном районе города	
Демографическая среда	Увеличение рождаемости в дальнейшем способствует увеличению потока потребителей	Высокая смертность приводит к уменьшению потока клиентов
Экономическая среда	При повышении платежеспособности населения появляется спрос на более дорогие услуги	Экономическая нестабильность приводит к тому, что население тратит имеющиеся финансовые средства на первоочередные нужды, а не на ресторанные услуги
Научно-техническая среда	Развитие и совершенствование научно-технической базы способствует улучшению качества услуг, увеличивает скорость оказания услуг (повышает сервис), сокращает количество персонала (уменьшая затраты на заработную плату)	Полная автоматизация обслуживания не всегда приводит к качественному сервису, прежде всего из-за отсутствия межличностного контакта: официант - гость

Политико- правовая среда	Упрощение требований к деятельности предприятия питания	Усиление контроля за качеством, сертификацией, лицензированием
Культурная среда	При повышении культурного уровня населения возникает потребность в общении, встречах	Снижение уровня культурного развития общества вызывает изменения, как в межличностном, так и деловом общении

Источник: составлено автором

## Приложение 2

### Факторы конкуренции на рынке ООО «Шоколадница»

№ п/п	Факторы конкуренции	Оценка влияния	Прогноз изменения фактора
1. Ситуация в отрасли			
1.1	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	большое число отечественных компаний конкурирующих друг с другом	рост российских компаний
1.2	Соотношение спроса и предложения	предложение превышает спрос	рост качества услуг и снижение ценовой политики способствуют росту спроса

1.3	Степень стандартизации услуги, предлагаемой на рынке	услуги, предоставляемые отечественными компаниями стандартны	расширение ассортимента, повышение качества
1.4	Стратегии конкурирующих фирм (поведение)	рынок находится в стадии роста, следовательно, фирмы используют несколько видов стратегий одновременно	активное применение стратегии лидерства в издержках и дифференциации продукта

## 2. Влияние потенциальных конкурентов

2.1	Трудности входа на отраслевой рынок	высокие барьеры входа на рынок	рост уровня конкуренции среди отечественных компаний
2.2	Доступ к каналам распределения	высокоразвитые каналы распределения	развитие сети для увеличения клиентской базы в отдаленных регионах
2.3	Отраслевые преимущества	данная отрасль хорошо развита	С изменениями по мере развития отрасли

## 3. Влияние поставщиков

3.1	Издержки переключения с одного поставщика на другого	Высокие издержки, данная отрасль	Отрасль напрямую зависит от поставщиков
-----	--	----------------------------------	---



3.2.	Мощность поставщиков	Высокое число поставщиков	Высокий барьер для входа в данную отрасль
------	----------------------	---------------------------	---

#### 4. Влияние потребителей

4.1	Статус потребителей	потребитель – главный элемент, способствующий развитию отрасли	Зависимость останется без изменений
-----	---------------------	--	-------------------------------------

4.2	Стандартизация товара/услуги	широкий перечень предлагаемых услуг	увеличение ассортимента по мере развития отрасли
-----	------------------------------	-------------------------------------	--

5.	Влияние товаров-заменителей	Отсутствует	
----	-----------------------------	-------------	--

Источник: составлено автором

#### Приложение 3

Результаты исследования деятельности компаний-конкурентов ООО «Шоколадница»



Источник: составлено автором

#### Приложение 4

Основные показатели деятельности ООО «Шоколадница», тыс. руб.



Источник: составлено автором