

## **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 «Макдоналдс»;
- провести анализ внутренней среды ООО «Макдоналдс»;
- разработать рекомендации по совершенствованию внешней и внутренней среды ООО «Макдоналдс»;
- провести оценку эффективности внешней и внутренней среды ООО «Макдоналдс»;

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

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**

### Понятие организации

Современная организация представляет собой сложную систему организационного типа. Последнее означает, что её функционирование определяется поведением людей в этой системе в процессе производства. В современных условиях, когда система управления производством на промышленных предприятиях значительно усложнилась, когда существенно выросло число структурных единиц со своими целями и задачами, возникла реальная опасность инерционности системы и дублирования функций, что не может не сказаться на скорости и качестве исполнения управленческих процессов, а, следовательно, на результатах деятельности предприятия. Поэтому необходимо более четко разграничивать функции каждого управленческого звена, определять принцип взаимосвязей и взаимоотношений между ними.

На основе вышеизложенного можно констатировать, что важной проблемой организации управления является создание эффективной организационной структуры управления предприятием, так как она является одним из основных факторов, существенно влияющих на сложную и динамическую работу всего предприятия. При проектировании организационной структуры руководитель должен помнить, что эффективная организационная структура не должна допускать потерь и ошибок, она обеспечивает удовлетворение от работы, имеет чёткие линии подчинённости, позволяет подчинённым принимать участие в решении проблем, придаёт уверенность в будущем и представляет определённый статус и возможности для служебного роста. К созданию такой структуры управления должен стремиться каждый управляющий высшего звена предприятия и руководитель каждой функциональной службы этого предприятия [12].

### Характеристика внутренней среды организации

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 заключает 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.

### 1.3. Состав элементов 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. То есть, 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.

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.

## **2. Методы анализа внутренней и внешней среды организации**

### **2.1 Методы анализа внутренней среды организации**

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.

## 2.2 Методы анализа внешней среды организации

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. Обычно, 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.

## **3. Исследование внешней и внутренней среды ООО "Макдоналдс"**

### **3.1. Общая характеристика ООО "Макдоналдс"**

В 40-ых годах прошлого столетия два брата Мак и Дик Мак Дональд открыли небольшой ресторанчик стандартного типа в городе под названием Сан Бернардино (штат Калифорния). Этот ресторан приносил братьям достаточно стабильный доход примерно в 200 тысяч долларов в год, чего им было вполне достаточно.

Но вскоре ситуация стала меняться в худшую сторону: подобных ресторанов было очень много, и доход братьев стал падать. Чтобы удержаться на плаву, следовало вносить различные изменения, и братья решили поменять облик своего ресторана [31].

С 1954 года в истории активного развития современного ресторанного бизнеса начинался новый этап. Так, в ресторане братьев Макдоналдов стали применяться автоматизированный конвейер для приготовления пищи, а также бумажная посуда.

С возникновением автомобилей кафе для водителей начали возникать повсюду, особенно в Калифорнии: официанты активно обслуживали клиентов, которые никогда не покидали свои автомобили. Макдоналды также присоединились к активной гонке за покупателями в 1940 году, и за 10 лет их заведение стало процветать, а также пользоваться популярностью у молодежи.

Но в 1948 г. братья решили вырваться вперед. Они предприняли некоторые значительные нововведения. Ими был уволен прежний обслуживающий персонал. В итоге они смогли опустить цены непосредственно за счет существенной экономии средств на заработной плате и открыли два окна, через которые клиенты заказывали себе еду из совершенно нового небольшого меню.

Основной приманкой являлся 15-центовый гамбургер, для сравнения во всех кафе подобного рода любой гамбургер стоил примерно 30 центов. Стоит отметить, что годовой доход братьев Макдональдов тогда составлял около 300000 долл. в год. А это было просто огромной суммой для отрасли фаст-фуда. Таким образом, можно сказать, что единственная в своем роде манера обслуживания сделала данное предприятие особенно успешным.

Компания McDonald's совершила культурный переворот для того, чтобы добиться успеха. За рубежом она не просто впервые предлагала систему ежедневного питания вне дома для среднего класса, но и предприняла попытку экспортировать нечто, ставшее неотъемлемой частью американского образа жизни.

На протяжении последних десятилетий, в то время как американские производители теряли свои позиции на мировом рынке, деятельность компании набирала обороты по всей планете.

Она постепенно становилась лидером системы предприятий питания в Японии, Германии, Англии, Канаде, Австралии. Американизация корпорацией McDonald's мировой индустрии предприятий питания является одним из самых перспективных процессов в развитии торговли США [1, с. 4].

Таким образом, стало совершенно очевидно, что как на территории США, так и за рубежом корпорация McDonald's должна контролировать четкое соблюдение всех принципов, которые позволили достичь таких высоких результатов.

Компания McDonalds на российском рынке функционирует уже около 20 лет, несмотря на то, что первые попытки со стороны руководства по вопросу сотрудничества с правительством СССР предпринимались еще в 1976 г.

Первый ресторан сети быстрого обслуживания в России был открыт 30 января 1990 г. на Пушкинской площади в Москве. Для многих жителей Москвы в этот период посещение ресторана McDonald's стало не просто местом, где можно было перекусить, а возможностью почувствовать себя жителем другой страны. В 1993 г. были открыты второй и третий ресторан сети на Старом Арбате и улице Тверской.

## **3.2. Анализ и оценка внутренней и внешней среды ООО "Макдоналдс"**

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 3.1.

Таблица 3.1

## Оценка уровня нестабильности внешней среды «Макдоналдс»

Факторы нестабильности	Характеристика нестабильности					
	Наименование	Коэфф. значимости	Привычность условий	Темпы изменений	Предсказуемость будущего	Общая оценка
Производственные факторы	0,2	2	2	2	2	1,2
Рыночные факторы	0,4	2	3	3	3	3,2
Отраслевые факторы	0,3	2	4	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 «Макдоналдс» оценивается в значение, равное 2,47, что означает, что компании необходимо использовать метод долгосрочного планирования.

Рассмотрим влияние факторов ближнего окружения на деятельность «Макдоналдс» таблица 3.2.

Таблица 3.2

Влияние факторов ближнего окружения на деятельность «Макдоналдс»

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

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 3.2, наиболее весомыми факторами среды прямого воздействия на «Макдоналдс» выступают потребители и конкуренты. Влияние потребителей стимулирует «Макдоналдс» 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 также 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 «Макдоналдс» 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 «Макдоналдс» 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.

Лидером по конкурентоспособности в данной отрасли является компания ООО «Макдоналдс», 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 «Макдоналдс» лидирует среди конкурентов и имеет самый высокий балл по рассматриваемым критериям.

В одном ресторане ООО «Макдоналдс» работает 25 человек. Проанализируем некоторые показатели структуры персонала. Из 25 человек, работающих в ООО «Макдоналдс», 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 3.1 наглядно изображена возрастная структура персонала ООО «Макдоналдс».



Рис. 3.1. Возрастная структура персонала ООО «Макдоналдс»

Источник: составлено автором

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

Далее рассмотрим стаж сотрудников ООО «Макдоналдс». Так как большая часть персонала ООО «Макдоналдс» - 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 3.2. 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 3.3 наглядно показана структура персонала по уровню образования.

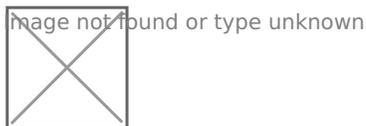


Рис. 2.3. Структура персонала ООО «Макдоналдс» по стажу работы

Источник: составлено автором

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

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

незаконченное высшее образование.

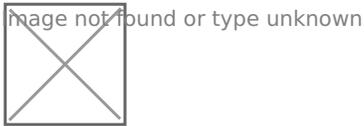


Рис. 3.3. Образовательная структура персонала ООО «Макдоналдс»

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.

Основные показатели деятельности ООО «Макдоналдс» 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 «Макдоналдс» 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 ресторане, как проехать, а также фотогалерею, но отсутствует

возможность заказа столика. Кроме того, никаких мероприятий по повышению лояльности клиентов ООО «Макдоналдс» не проводит, что приводит к оттоку клиентов в аналогичные заведения. Оценим нестабильность внешней среды «Макдоналдс». 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 «Макдоналдс» таблица 3.3.

Таблица 3.3

### SWOT-анализ «Макдоналдс»

#### Сильные стороны компании (S)

Финансовое положение

Репутация на рынке

Качество обслуживания

Стратегические альянсы

#### Слабые стороны (W)

Уровень менеджмента

Инновации и исследования

Качество персонала

#### Возможности (O)

Новые потребители на новых рынках

Реализация мероприятий, позволяющих повысить уровень менеджмента и уровень персонала

#### Угрозы (T)

Возможность появления новых конкурентов

Возрастающее влияние на цены у покупателей и поставщиков

Новая «волна» финансового кризиса

Источник: составлено автором

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить основные недостатки конкурентоспособности «Макдоналдс». По результатам SWOT-анализа, можно сделать вывод о том, что «Макдоналдс» 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 «Макдоналдс». 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.

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

### 3.3. Практические рекомендации по совершенствованию деятельности ООО "Макдоналдс"

В ходе исследований сделаны следующие выводы:

1. Низкий уровень конкурентоспособности по сравнению с эталоном обусловлен низким уровнем развития маркетинговых коммуникаций ресторана. Необходимо постоянное проведение маркетинговых мероприятий для увеличения числа потребителей ООО «Макдоналдс».
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. 3.4), чтобы наглядно изобразить структуру трудностей организации.



Рис. 3.4. Дерево проблем компании ООО «Макдоналдс»

Источник: составлено автором

Таким образом, подводя выводы проведенному анализу внешней и внутренней среды, нужно обозначить степень конкурентоспособности ООО «Макдоналдс» в сопоставлении с ведущими фирмами-конкурентами в предоставленной отрасли. С учетом того, что предприятие имеет сформированный стиль и внушительную клиентскую базу, конкурентоспособность ООО «Макдоналдс» 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 «Макдоналдс», приступим к планированию мероприятий по созданию стратегии развития компании (таблица 3.4).

Таблица 3.4

План мероприятий по созданию стратегии развития компании ООО «Макдоналдс»

image not found or type unknown



Источник: составлено автором

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят укрепить конкурентоспособность компании.

Далее рассмотрим каждое мероприятие по отдельности, а также 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; проявить повышенное внимание при обслуживании; предоставить особые скидки; увеличить количество постоянных гостей каждого ресторана ООО «Макдоналдс». 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 «Макдоналдс», обеспечивающая 5 %-ую скидку, она выдается клиенту при повторном посещении ресторана и предъявлении чека о предыдущем посещении (то есть каждый сотрудник, непосредственно контактирующий с клиентом, должен будет в течение всего срока реализации Программы предупредить каждого гостя, впервые зашедшего в ООО «Макдоналдс» о проводимой акции – с тем, чтобы он не выкидывал чек и предъявил его при следующем посещении 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 «Макдоналдс», а также через администраторов сети при бронировании столиков или через контрагентов, сотрудничающих с сетью ООО «Макдоналдс».

### Таблица 3.5

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 скидок, %		Увеличение выручки за счет повышения посещаемости, %		Увеличение выручки с учетом потерь 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.

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

- разработать распоряжение директора по внедрению инновационных мероприятий по управлению конкурентоспособностью ООО «Макдоналдс»;
- разработать план проведения мероприятий по реализации концепции инновационных мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью развитием ООО «Макдоналдс»;

- уточнить задачи, принципы, структуру и развернутые мероприятия проекта по повышению эффективности управления конкурентоспособностью ООО «Макдоналдс»;
- разработать документы, отражающие суть внедряемых инновационных мероприятий;
- ознакомить с внедряемыми нововведениями персонал ООО «Макдоналдс» и группу консультантов, принимающих участие в разработке и реализации данного проекта.

В соответствии с вышеизложенным, разработан календарный график реализации проекта (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Календарный график проекта по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Макдоналдс»

Image not found or type unknown



Источник: составлено автором

Все показатели на 2017 год рассчитаны в таблице 3.7.

Таблица 3.7

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 «Макдоналдс».

## Заключение

Предметом исследования в курсовой работе являлась корпорация McDonald's. Она сегодня экспортирует то, что стало одной из основ американской экономики – сферу услуг. Корпорация создает за рубежом высокоэффективную систему удобного обслуживания потребителей, поэтому сфера услуг, наряду с высокими технологиями и сельскохозяйственной продукцией, может стать одной из главных экспортных статей США. В условиях глобализации мировой экономики «McDonald's интернэшнл» является одним из самых динамично развивающихся сегментов в системе, и именно с ней, в первую очередь, связывают надежды на рост в перспективе руководство компании.

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

Ценности ООО «Макдоналдс»: 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 «Макдоналдс», которая получила максимальный суммарный балл по 4 факторам. С учетом того, что предприятие имеет сформированный стиль и внушительную клиентскую базу, конкурентоспособность ООО «Макдоналдс» довольно высокая, если сравнивать с крупными представителями предоставленной сферы.

Для повышения конкурентоспособности предлагается: анкетирование посетителей, реализация бонусной программы путем внедрения пластиковой дисконтной карты, размещение интернет-рекламы, управление впечатлениями клиентов, анкетирование сотрудников, 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 «Макдоналдс» 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 «Макдоналдс».

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 «Макдоналдс».

## 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. Кручиневский С.М. Практика разработки стратегии в условиях кризиса / С.М. Кручиневский // 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 «Макдоналдс»

Показатели

Возможности

Угрозы

Природная среда	Возможность привлечения большего количества клиентов за счет расположения 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 «Макдоналдс»

№ 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 «Макдоналдс»

Факторы «Макдоналдс» «БургерКинг» «KFC» «Другие»

Качество продукта

Вкус, запах	10	10	7	7
Внешний вид	8	8	6	7
Температура	7	8	5	8
Степень удовлетворения	8	10	6	5
Итого по качеству, средний балл	8,25	9	6	6,75

Культура обслуживания

Дружелюбие и вежливость персонала	9	9	6	6
Точность заказа	7	8	6	8
Быстрота обслуживания	7	5	7	8
Итого по культуре, средний балл	7,7	7,3	6,3	7,3
Чистота и санитария				
Внешний вид персонала	10	9	6	6
Внешний вид залов	10	7	7	9
Санитария	9	4	6	9
Итого по чистоте, средний балл	9,7	6,7	6,3	8
Доступность				
Доступность информации о продукте	8	8	2	2
Доступность цен	7	6	8	9
Уровень маркетинговых коммуникаций	2	6	6	2
Итого по доступности, средний балл	5,7	6,7	5,3	4,3

Общий балл по всем критериям	31,35	29,7	23,9	26,35
------------------------------	-------	------	------	-------

Источник: составлено автором

Приложение 4

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

Image not found or type unknown



Источник: составлено автором