

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

НАПРИЕНКО АННА НИКОЛАЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ИКСТРИМ БАР»)

Студентка

(А.Н.Наприенко)

Руководитель

(Е.В.Мельникова)

Консультанты:

(В.А. Петлина)

Нормоконтроль

Допускается к защите

Зав. Кафедрой

Т.В. Дубровская

02.06.2018г

Красноярск 2018

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«16» апреля 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту Наприенко Анны Николаевны
направления 38.03.02 Менеджмент профиль «Финансовый менеджмент»
Тема работы : РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ИКСТРИМ БАР»)
Утверждена приказом по институту от 19 апреля 2018 г. № 57/1-УО

1. Срок сдачи работы 11.06.2018

2. Содержание пояснительной записки Введение

Название 1 главы. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Название 2 главы. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Название 3 главы. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ИКСТРИМ БАР»

Заключение.

Список использованных источников.

3. Консультанты по разделам работы нормоконтроль – Петлина В.А.

4. График выполнения: Введение, 1 глава - 16.04.2018г. – 25.04.2018г.

2 глава- 16.04.2018 г. – 10.05.2018 г.

3 глава, заключение, оформление – 16.04.2018г.- 11.06.2018 г.

подготовка доклада, презентации, защита ВКР – 12.06.2018 г. -28.06.2018 г.

Дата выдачи задания «16» апреля 2018 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

подпись

Наприенко В.В.
И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению

подпись

И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 61с., иллюстраций 2, таблиц 13, источников 16.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ, ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, АНАЛИЗ, ПОКАЗАТЕЛИ, ГРАФИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ, ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ, МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ, ИНДЕКСНЫЕ МЕТОДЫ.

Целью данной работы является разработка стратегии повышения конкурентоспособности (на примере ООО «Икстрим бар»).

Метод исследования – аналитический метод и метод сравнения.

Проведен анализ конкурентоспособности организации, разработаны рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности заведения.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности.....	6
1.2 Методы оценки конкурентоспособности организаций.....	13
1.3 Стратегические направления повышения конкурентоспособности.	27
2. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	32
2.1 Основные сведения об ООО «Икстрим бар».....	32
2.2 Бизнес анализ деятельности ООО «Икстрим бар».....	46
2.3 Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности ООО «Икстрим бар».....	49
3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ИКСТРИМ БАР»...55	55
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организаций.....	55
3.2 Результативность рекомендаций по повышению конкурентоспособности организации ООО «Икстрим бар».....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

В России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители фирм находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления фирмами и рычагов повышения конкурентоспособности.

В соответствии с концепцией маркетинга, компании достигают конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Компании предоставляют большую потребительскую ценность, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные товары и услуги или, обеспечивая больше выгод, которые оправдывают более высокие цены.

Актуально то, что маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении – анализ конкурентов, т.е. процесс выявления и оценивания основных конкурентных стратегий, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наиболее сильное из всех возможных преимуществ перед конкурентами.

Актуальность темы обусловлена высокой конкуренцией на рынке, необходимостью повышения устойчивости работы организации за счет большего запаса конкурентоспособности.

Исходя из актуальности данной проблемы в рыночной экономике решающим фактором коммерческого успеха товара является конкурентоспособность. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама).

Целью данной работы является разработка стратегии повышения конкурентоспособности (на примере ООО «Икстрим бар»).

Для достижения поставленной цели выполним следующие задачи:

- Рассмотрим теоретические аспекты управления конкурентоспособности
- Проанализируем показатели деятельности и конкурентоспособности организаций
- Рассмотрим предложения по повышению конкурентоспособности организаций ООО «Икстрим бар»
- Проанализируем результативность рекомендаций по повышению конкурентоспособности организаций

Объект исследования – ООО «Икстрим бар». Предмет исследования – процессы управления конкурентоспособностью организации общепита.

1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности

Конкуренция - борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей.

Конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке. Конкуренты - это субъекты маркетинговой системы, которые своими действиями влияют на выбор фирмой рынков, поставщиков, посредников, формирование ассортимента товаров и на весь комплекс маркетинговой деятельности (что и влечет за собой необходимость их изучения). Рассматривая конкурентов как субъектов маркетинговой системы более подробно, можно дать следующее определение. Конкурирующими фирмами называются фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу. Под фундаментальной рыночной нишей здесь понимается совокупность сегментов рынка, для которых подходят товар и/или услуга, производимые данной фирмой.

Наличие конкурирующих фирм порождает такое явление в экономике как конкуренция. С экономической точки зрения, конкуренция - экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства. Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими

единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Если эту цель конкретизировать с точки зрения концепции маркетинга, то рыночной конкуренцией называется борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка. Предприятия, работающие на рынке, ставят цель — привлечь внимание и побудить потребителя к покупке своего товара, соперничая при этом с другими производителями. Однако рассматривать в качестве конкурентов только фирмы, производящие идентичный товар, было бы неверно.

В практике маркетинга конкурентов компаний рассматривают с отраслевой и рыночной точек зрения.

Отрасль составляют фирмы, производящие продукт или группу продуктов, близких по их назначению. Выделяют следующие типы отраслевой конкурентной структуры.

Свободная конкуренция, условиями существования которой является множество свободных продавцов, предлагающих однородную продукцию. Условиями свободной конкуренции являются: незначительная доля рынка продавцов (2% и менее), невозможность продавца оказать влияние на цену, испытывающую конъюнктурные колебания и стремящуюся к уровню предельных издержек, отсутствие дискриминации продавцов и покупателей, отсутствие товарных марок, входные барьеры низкие. НН — 400.

— Монополистическая конкуренция, признаками которой являются: ограниченное количество (10—25) продавцов в каждой отрасли, доля лидеров составляет от 10 до 15%, остальных участников — 3—5%, дифференциация товара по сегментам, марочная продукция, высокие входные барьеры, возможность выхода на международный рынок. НН — 400—1000.

— Олигополистическая конкуренция (частный случай монополистической конкуренции) представляет собой рыночную власть несколько компаний. Признаками олигополистической конкуренции являются количество компаний на рынке (3—5) с долями от 7 до 40%,

входные барьеры в отрасль очень высокие, самые крупные компании работают на международном рынке. ННП — 1000—3000.

- Чистая монополия предполагает ситуацию, при которой одна компания контролирует от 50%, а в предельном случае до 100% рынка ННП — выше 3000.

Выделяют следующие виды монополии: закрытую, открытую, естественную.

Признаками монополистической конкуренции являются следующие: количество участников (в предельном случае один), высокие цены, минимальный уровень сопутствующих услуг, отсутствие рекламы.

Рыночная концепция конкуренции имеет место в случае, когда в качестве конкурентов рассматриваются компании, удовлетворяющие одну и ту же потребность. В экономической литературе принято разделять конкуренцию по видам, способам и методам.

Виды конкуренции:

- функциональная, предполагающая удовлетворение одной потребности различными способами;
- видовая конкуренция — следствие того, что имеются товары: удовлетворяющие одну и ту же потребность, но отличающиеся по каким-то существенно важным параметрам;
- предметная конкуренция — указывающая на то, что различные фирмы выпускают аналогичные товары, иногда отличающиеся лишь по качеству. Такая конкуренция иногда называется межфирменной.

Способы конкуренции:

- ценовая конкуренция предполагает влияние на спрос с помощью цены.
- неценовая конкуренция не рассматривает цену как фактор потребительского спроса, а выделяет товары посредством продвижения, дизайна, сервиса и т.д.

Методы конкуренции:

- законные (повышение качества, манипулирование ценой, реклама, сервис);
- незаконные (промышленный шпионаж, переманивание специалистов, владеющих производственными секретами, обман потребители, подделка продукции конкурентов).

Конкурентоспособность фирмы включает в себя комплекс экономических характеристик, определяющий положение фирмы на рынке. Она выражает различия уровня развития данного предприятия от конкурирующего по степени удовлетворения потребителя и по эффективности производственной деятельности.

Совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности покупателя - это и есть конкурентоспособность товара. Конкурентоспособным является тот товар, комплекс потребительских и стоимостных характеристик которого определяет его успех на рынке, т.е. способность данного товара быть обмененным на деньги в условиях широкого предложения к обмену других конкурирующих товаров-аналогов. Конкурентоспособный товар (КТ) - синтетический показатель, отражающий в себе итоги многих слагаемых: эффективности работы конструкторских бюро; производственной деятельности предприятий; работы внешнеэкономических организаций по реализации экспортных товаров на внешних рынках. Конкурентоспособность - это многоплановая экономическая категория, которую можно рассматривать на нескольких уровнях: конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей и отраслей.

Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь.

Жизненный цикл товара - это период жизни товара на рынке от момента его появления до момента его вытеснения более совершенным товаром, то есть до его полного морального износа.

В своей жизни товар переживает несколько этапов, как правило, плавно переходящих один в другой. Во-первых, это этап внедрения, когда товар является новинкой на рынке и требуется определенное время и значительные

денежные затраты (особенно на рекламу), чтобы убедить потребителя в его коммерческих достоинствах. Во-вторых, этап роста, когда признание товара на рынке сопровождается быстрым увеличением спроса на него. В-третьих, этап зрелости, когда объем продаж товара, достигнув своего максимального значения, начинает постепенно снижаться. И наконец, в-четвертых, этап старения, когда спрос на товар на рынке неуклонно падает.

Учет жизненного цикла товара позволяет оценивать конкурентоспособность товара в динамике, что особенно важно при разработке товаров-аналогов и принципиально новых товаров.

Чтобы достичь стабильности в продажах, разработку нового товара целесообразно начинать еще до того момента, когда предыдущий

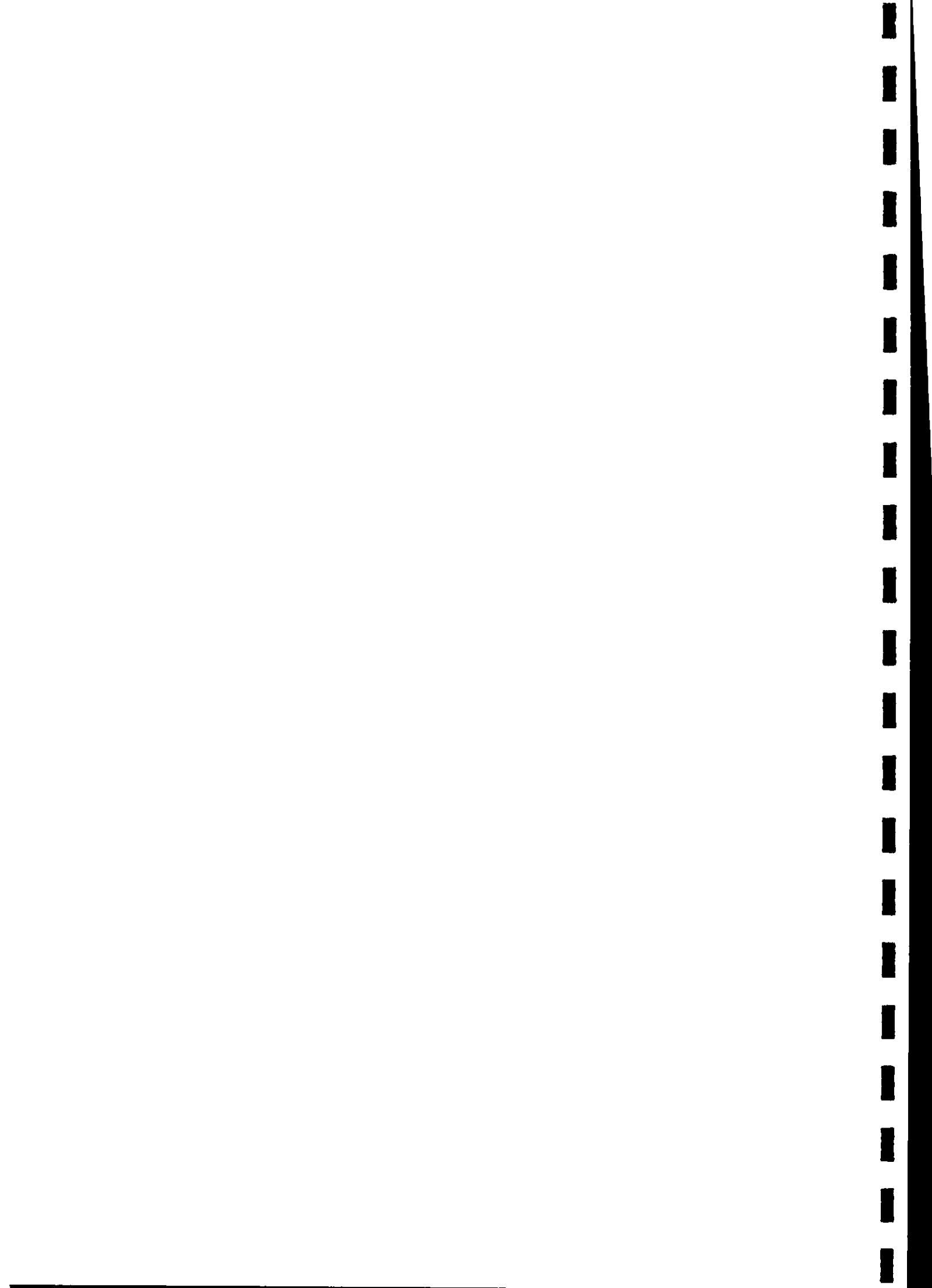
товар вступает в стадию зрелости. Необходимо поддерживать объем продаж на довольно стабильном уровне. Для этого следует обеспечивать внедрение и рост модифицированного или иного товара, разработанного до наступления старения исходного товара. В противном случае будет безвозвратно упущено время и снижен потенциал конкурентоспособности.

Критерий конкурентоспособности - это качественная и количественная характеристика продукции. Разновидностями комплексного критерия являются групповой и обобщенный критерии.

Групповой критерий конкурентоспособности - это комплексный критерий, который относится к группе характеристик, определяющих конкурентоспособность товара с той или иной стороны. Групповой критерий может включать в себя:

- Уровень качества
- Имидж
- Уровень новизны
- Цена потребления
- Информативность товара

Некоторые критерии могут выступать в роли единичных или групповых. Обобщенный критерий конкурентоспособности - это второй комплексный



критерий, по которому принимают решение о результатах оценки конкурентоспособности продукции. Примерами являются уровень конкурентоспособности продукции и рейтинг товара.

Основные типы движущих сил конкуренции фирм:

1. Динамика масштабов долгосрочного спроса.

Увеличение или уменьшение долгосрочного спроса является важным фактором при принятии решений по инвестированию для увеличения производительной мощности существующих фирм. Подъем долгосрочного спроса часто привлекает новые фирмы на рынок, а падение спроса наоборот - отток фирм.

2. Динамика структуры спроса.

Эти изменения представляют собой причину изменения требований потребителей к сервису, создание других каналов сбыта, изменение в ассортименте выпускаемой продукции, модификации маркетинговых тактик.

3. Обновление продукта

Обновление продукта может расширять рынок, стимулировать рост спроса. Когда рынок характеризуется быстрым распространением нового товара, обновление продукта отрасли является ключевой движущей силой, влияющей на методы производства, эффективные масштабы выпуска, маркетинговые затраты, каналы распределения.

4. Технологические инновации.

Частые технологические новшества в методах производства могут сильно изменять единичные издержки производства, размер инвестиций, увеличивать значение эффекта жизненного цикла товара. Выше перечисленное может вызывать существенные изменения в требованиях к размеру и количеству фирм, успешно действующих на рынке.

5. Маркетинговые инновации.

Периодически фирмы предлагают рынку свою продукцию, пользуясь новыми путями и способами, стараясь увеличить покупательский интерес, подтолкнуть спрос, уменьшить затраты на единицу продукции. Таким образом,

они приводят в движение новые силы, которые изменяют условия конкуренции и позиции фирм-соперников.

6. Динамика лидерства.

Означает вход в конкуренцию или выход из нее крупных фирм. То есть новый раунд конкурентной борьбы: перераспределение ролей и выделение новых ключевых игроков, изменение структуры рынка.

7. Диффузия достижений.

Если новая технология становится известной соперникам, поставщикам, дистрибуторам, потребителям, преимуществам фирмы-владельца «ноу-хау» легче войти в отрасль, они снижают барьеры для новых, а для поставщиков и потребителей облегчают вертикальную интеграцию в отрасль.

8.Динамика эффективности.

При появлении в отрасли новых эффективных масштабов производства, которые уменьшают издержки на единицу продукции, крупные фирмы могут принудить другие компании к стратегиям «форсирования роста».

9.Покупательские предпочтения.

Зачастую растущее число покупателей решает, что товары массового потребления по низким ценам вполне удовлетворяют их вкусам и предпочтениям также, как и товары с более высокими ценами, дающие возможности выбора.

10.Государственное регулирование рынка.

Действия государства через свои институты, включая регулирование экономических отношений, а также изменение государственной политике, могут повлиять на рынок и конкурентные условия.

11.Рост детерминации.

Означает уменьшение неопределенности и риска. Новые отрасли характеризуются большой неопределенностью сведений о потенциальных возможностях рынка (например, объеме, ассортименте и характере выпускаемой продукции, ценовой политике, круге покупателей, потенциальных возможностей конкурентов и т.д.)

Когда фирма прошла первые этапы входа в отрасль (на рынок), то неопределенности исчезают и компании отказываются от простых стратегий, начиная модифицировать конкурентные стратегии.

В настоящее время существует множество определений конкурентоспособности. Применительно к экономической сфере эти определения сводятся к следующему: под конкурентоспособностью понимают обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. Носителями этих свойств, то есть конкурентных преимуществ, могут быть различные виды товара, предприятия и организации или их группы, образующие отраслевые или конгломератные объединения и, наконец, отдельные страны или их объединения (региональные, политические, этнокультурные), ведущие конкурентную борьбу за лидерство в различных сферах международных экономических отношений.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности организаций

Конкурентный статус (конкурентная позиция) предприятия — совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов, достигаемого методами и средствами, не противоречащими положениям антимонопольного законодательства Российской Федерации. Конкурентный статус — позиция в конкуренции, своеобразный измеритель положения на рынке.

Конкурентный статус предприятия непосредственно зависит от его конкурентных преимуществ, которые в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Каждое предприятие обладает большим многообразием свойств (характеристик). Для оценки их необходимо свести в однородные группы,

определить количественные и качественные показатели и методику их измерения. Учесть все характеристики предприятия невозможно, поэтому следует выбирать наиболее важные группы и наиболее важные свойства в группе. Поэтому оценка конкурентоспособности компании зависит от целей анализа; практической возможности получения нужной информации; используемой методики измерения показателей.

Принципы оценки конкурентоспособности аналогичны принципам оценки конкурентоспособности товаров: комплексность и относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Цель анализа конкурентоспособности фирмы -- установить, какого конкурентного преимущества может добиться фирма и как его можно реализовать и защитить в конкретной ситуации. Конкурентное преимущество может быть внешним и внутренним.

Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных качествах товара, которые представляют ценность для покупателя за счет либо повышения эффективности его работы, либо сокращения его издержек, либо более высокого эмоционально-эстетического удовлетворения.

Внешнее конкурентное преимущество упрочивает позиции фирмы на рынке, так как фирма может заставить рынок покупать ее товар по цене более высокой, чем у главного конкурента, не обеспечивающего соответствующее отличие. Таким образом, внешнее конкурентное преимущество держится на стратегии дифференциации (отличия).

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в издержках и в менеджменте, которые создают ценность для продавца, позволяющую получить себестоимость продукции меньшую, чем у конкурентов. Внутреннее конкурентное преимущество дает возможность фирме быть более рентабельной и более устойчивой к снижению цен, которое

может навязать рынок. Кроме того, фирма может иметь преимущества в распределении и продвижении своих товаров.

Способность фирмы реализовать и защитить свои конкурентные преимущества зависит от того, насколько успешно она может противостоять давлению конкурентных сил, действующих на рынке. В соответствии с известной моделью М. Портера каждая работающая на рынке фирма подвергается давлению пяти конкурентных сил:

- конкуренция в отрасли;
- угроза прихода новых конкурентов;
- угроза замены товара или услуги;
- зависимость от потребителей;
- зависимость от поставщиков.

Конкуренция в отрасли. Для борьбы с конкурентами, существующими в отрасли, необходима дифференциация товара и укрепление имиджа марки. Дифференциация снижает чувствительность потребителя к цене и частично нейтрализует зависимость фирмы от него, т. е. уменьшает способность потребителя торговаться. Кроме того, наличие элемента дифференциации снижает давление на фирму со стороны других конкурентных сил.

Для обеспечения успешной дифференциации необходимо, чтобы она представляла для покупателя действительную ценность, которая была бы достаточно высокой для того, чтобы он согласился заплатить за нее повышенную цену; чтобы эта цена покрыла издержки и обеспечила фирме необходимую прибыль.

Кроме того, фирма должна защитить элемент дифференциации от конкурентов, чтобы они не смогли его быстро воспроизвести. Фирма должна добиться известности элемента дифференциации, контролировать срок его жизни и следить за изменением его ценности в глазах потребителей.

Угроза прихода новых конкурентов зависит от высоты барьеров защиты от них и силы реакции, которую может ожидать потенциальный конкурент.

Возможными барьерами защиты от прихода новых конкурентов могут быть:

- экономия, обусловленная снижением издержек за счет эффекта масштаба, если фирма занимает большую долю рынка;
- начальные расходы при выходе на рынок -- патент, ноу-хай, допуск к сырью и т. д.;
- политика правительства -- лицензирование, требования по качеству, безопасности и т. д.;
- дифференциация товара или услуги, создающая приверженность потребителя к определенному товару или услуге;
- издержки потребителя в случае смены поставщика -- переподготовка персонала, новое вспомогательное оборудование и т. д.;
- трудность доступа к каналам распределения.

Существование барьеров входа и способность фирмы к отпору удерживают потенциальных конкурентов от прихода на рынок.

Угроза замены товара или услуги. Фактически цены на товары-заменители определяют потолок цен, которые могут назначить фирмы, действующие на рынке товара. Чем привлекательней для пользователей товар-заменитель, тем более ограничены возможности повышения цен на сам товар. Например, повышение цен на нефть способствовало развитию атомной и солнечной энергетики.

Понятно, что товары-заменители, демонстрирующие тенденцию улучшения соотношения «качество--цена», должны быть объектом постоянного наблюдения. Особое внимание нужно уделить издержкам производства существующего товара (их желательно снизить), а также издержкам перехода покупателя на товар-заменитель, которые желательно повысить.

Зависимость от потребителей. Покупатели, играя на существующей конкуренции, могут оказывать на фирму определенное давление, т. е. они могут заставить фирму снизить цену, предоставить больший объем услуг за ту же

цену или более благоприятные условия платежа и т. д. Клиенты способны добиваться более выгодных для себя условий, если:

- объем закупок группы клиентов составляет значительную долю продаж фирмы;
- товары фирмы слабо дифференцированы, т. е. мало отличаются от товаров конкурентов, и клиенты уверены, что могут легко поменять поставщика;
- издержки перехода, связанные со сменой поставщиков, для клиента незначительны;
- покупаемые товары составляют важную часть издержек клиента, что побуждает его торговаться особенно упорно;
- клиент обладает исчерпывающей информацией о спросе на рынке и об издержках поставщика.

Таким образом, фирме нужно стараться так выбирать клиентов, чтобы избежать любых форм зависимости от них. Здесь может помочь ABC-анализ потребителей.

Зависимость от поставщиков. Условия, при которых фирмы-поставщики имеют возможность давления на клиентов, аналогичны тем, которые были рассмотрены по отношению к клиентам:

группа поставщиков более концентрирована, чем группа их клиентов;
поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров-заменителей;
фирма не является для поставщика важным клиентом;
товар является для клиента важным средством производства;
поставщик дифференцировал свои товары или создал высокие издержки перехода, что привязало к нему клиента.

Резюмируя рассмотрение пяти основных конкурентных сил, действующих на любую фирму, работающую на рынке, можно сказать, что в зависимости от рыночной ситуации конкурентоспособность фирмы и ее потенциальная прибыль могут существенно изменяться между двумя предельными случаями.

1. Конкурентоспособность фирмы низка, потенциальная прибыль минимальна, когда:

- вход на рынок свободный;
- фирма не имеет возможности торговаться ни со своими клиентами, ни с поставщиками;
- конкуренция на рынке велика;
- товары фирмы не дифференцированы или слабо дифференцированы.

2. Конкурентоспособность фирмы высока и потенциальная прибыль максимальна, когда:

- существуют барьеры, блокирующие вход новых конкурентов;
- конкуренты в отрасли отсутствуют или слабы и немногочисленны;
- покупатели не могут обратиться к товарам-заменителям;
- покупатели лишены возможности давления, чтобы добиться возможности снижения цен;
- поставщики не имеют возможности давления, чтобы добиться повышения цен.

Реальные рыночные ситуации находятся между этими предельными случаями.

Конкурентный статус предприятия (лат. *status* - состояние, положение) согласно формулировке, И. Ансоффа представляет собой характеристику конкурентных позиций предприятия на рынке. Конкурентный статус отвечает на вопрос: Какова позиция предприятия на рынке по сравнению с другими конкурентами? Конкурентные преимущества позволяют ответить на вопрос: Какие факторы внешнего и внутреннего характера повлияли на возможность достижения предприятием этой позиции? Конкурентный статус предприятия является функцией уровня его конкурентных преимуществ.

Конкурентный статус (конкурентная позиция) предприятия -- совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического

положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов, достигаемого методами и средствами, не противоречащими положениям антимонопольного законодательства Российской Федерации. Конкурентный статус – позиция в конкуренции, своеобразный измеритель положения на рынке.

Конкурентный статус предприятия непосредственно зависит от его конкурентных преимуществ, которые в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Каждое предприятие обладает большим многообразием свойств (характеристик). Для оценки их необходимо свести в однородные группы, определить количественные и качественные показатели и методику их измерения. Учесть все характеристики предприятия невозможно, поэтому следует выбирать наиболее важные группы и наиболее важные свойства в группе. Поэтому оценка конкурентоспособности компаний зависит от целей анализа; практической возможности получения нужной информации; используемой методики измерения показателей.

Принципы оценки конкурентоспособности аналогичны принципам оценки конкурентоспособности товаров: комплексность и относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Алгоритм определения конкурентоспособности предусматривает:

- определение цели оценки;
- определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- выбор базы сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;

расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
выводы о конкурентоспособности.

В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке. В этом случае конкуренты не просто сравниваются — оцениваются их способности к достижению успеха.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности.

Маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности, в отличие от финансово-экономических, в большей степени оперируют качественной (обычно экспертной) информацией. При этом общий подход к оценке конкурентоспособности (как предприятия, так и его продукции) заключается в выборе перечня характеристик, определении их относительной важности (веса в общей оценке, %) и оценке этих характеристик для предприятия и его основных конкурентов.

Показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности предприятия, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, то это значит, что оно не способно конкурировать.

Рассмотрим существующие подходы к классификации методов оценки конкурентоспособности предприятия:

- графические методы оценки конкурентоспособности;
- экспертные методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- матричные методы оценки конкурентоспособности;
- индексные методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Графические методы оценки конкурентоспособности базируются на построении так называемого многоугольника конкурентоспособности (рис 1.1).

Построение данного многоугольника происходит следующим образом: выбираются факторы конкурентоспособности (их количество произвольно и зависит от отрасли, сферы деятельности и др.). В зависимости от этих факторов определяется количество исходящих лучей от нулевой точки. Далее на каждой шкале устанавливаются оценочные критерии от 0 до выбранной величины, например 6. Для сравниваемых предприятий определяется сила или вес каждого фактора, и проводятся соединительные линии между лучами образовывая неправильный многоугольник. Из рисунка 1.1 будет видно, как предприятия отличаются друг от друга выбранными критериями.

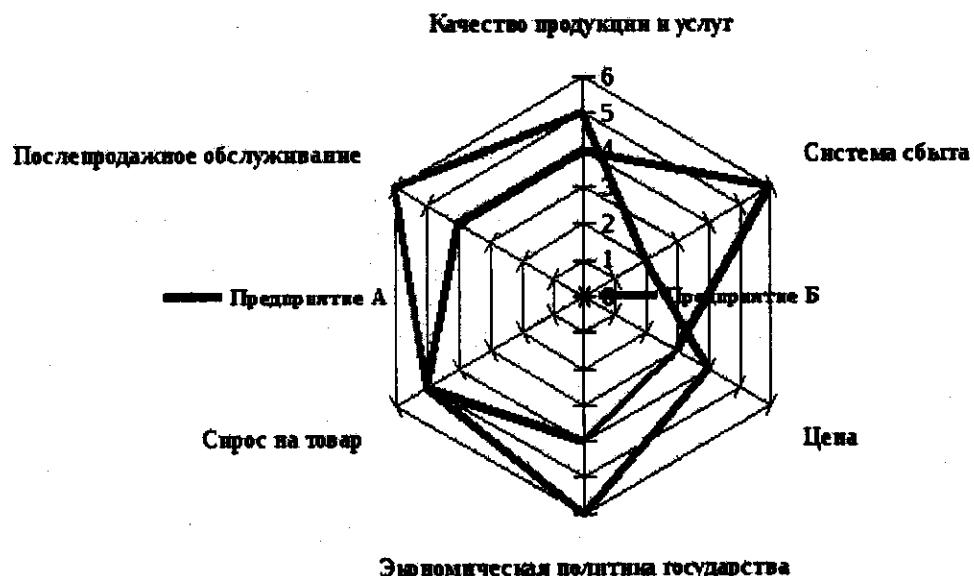


Рис.1.1 - Многоугольник конкурентоспособности

Данный графический метод имеет большую наглядность и простоту. Однако недостатком его является невозможность определения суммарного

интегрального показателя, который зависит от степени и доли влияния каждого фактора на разные предприятия.

Матричные методы оценки конкурентоспособности предприятия включают в себя следующие:

- матрица Аноффа;
- матрица McKinsey;
- матрица конкурентных сил М. Портера;
- матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы).

Эти методы оценки конкурентоспособности базируются на использовании матрицы – таблицы с взаимосвязанными элементами.

Матрица БКГ рассматривает две оценочные составляющие: темп роста рынка и относительная доля предприятия на рынке. В основу ее положена теория жизненного цикла предприятия или товара. В портфеле компаний существуют несколько типов продукции, товаров имеющих различную ценность для компании. Одни приносят значительный объем прибыли в краткосрочном периоде, другие находятся в стадии упадка ввиду отсутствия спроса, третьи требуют вложений для получения дохода в будущем и т.д.

Данная матрица позволяет просто и наглядно проанализировать тенденции рынка и конкурентное положение различных товарных групп на рынке. Однако ее недостатком и ограничением следует считать значительную неточность, трудность с оценкой масштабов рынка, темпов роста рынка и доли предприятия на нем. Тем более, что оценочные показатели «рост рынка» и «доля рынка» не всегда являются фактором успеха и индикатором привлекательности рынка.

Матрица Бостонской консультативной группы. Этот метод позволяет сопоставить позиции предприятий в составе одного портфеля в крупных корпорациях и обеспечить правильное сочетание подразделений, испытывающих необходимость в капитале для своего роста, с предприятиями, располагающими избытком капитала. Для определения перспектив развития каждого предприятия используется один показатель – рост объема спроса на

продукцию предприятия. Он определяет размер матрицы по вертикали. По горизонтали задается соотношение доли рынка, принадлежащей данному предприятию, и доли рынка, принадлежащей её основному конкуренту. Это соотношение определяет сравнительные конкурентные позиции предприятия в будущем. БКГ предлагает следующие управленческие решения для корпораций:

«звезды» - предприятия с высокой долей на рынке сбыта и высокими темпами роста необходимо беречь и укреплять; с приходом зрелости «звезды» могут превратиться в «дойных коров»;

«собаки» - наименее эффективные из предприятий, входящих в состав корпорации; от них необходимо по возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;

для «дойных коров» необходим жёсткий контроль капиталовложений;

«дикие кошки» - наиболее перспективные предприятия, при эффективном управлении могут быть превращены в «звезды».

Это упрощённый аналитический метод для оценки конкурентоспособности позиций предприятий в составе одного портфеля. Использование этого метода ограничено: только в стабильных условиях деятельности предприятия и при устойчивых темпах роста

Матрица MacKinsy является более продвинутой формой матрицы БКГ. Как видно из рис.2 она состоит уже не из 4-х а из 9-ти квадрантов и характеризует долгосрочную привлекательность отрасли и конкурентную позицию предприятия на ней. Основной принцип метода — увеличивать инвестиции в бизнес-области в привлекательных отраслях, если компания имеет конкурентные преимущества по ним, и, наоборот, сокращать вложения, если позиции самого рынка продукта или компаний на нем оказываются слабыми. Можно оценить вклад продукта в прибыльность компании.

Таблица 1.1
Матрица MacKinsy

Рыночная привлекательность	Конкурентная позиция бизнес единицы		
	Сильная	Средняя	Слабая
Высокая	Инвестирование, рост, удержание позиций	Инвестирование, рост, удержание позиций	Сегментирование и выборочное инвестирование
Средняя	Инвестирование, рост, удержание позиций	Сегментирование и выборочное инвестирование	Сбор урожая, уход с рынка
Низкая	Сегментирование и выборочное инвестирование	Сбор урожая, уход с рынка	Сбор урожая, уход с рынка

Это многофакторная матрица, учитывающая большое число влияний.

Критериями для определения рыночной привлекательности могут быть:

- показатель роста рынка;
- емкость рынка;
- конкурентная борьба на рынке;
- входные барьеры и др.

Для конкурентной позиции бизнес единицы:

- доля рынка;
- рост доли;
- качество продукта;
- репутация торговой марки;
- сеть сбыта и т.д.

Присваивая определенный вес каждому критерию в %-ах можно определить конкурентное положение бизнес единицы или товара. Продукт А с

относительной долей рынка 25% и с индикатором размера рынка равному диаметру круга и тенденцией перемещения в определенный квадрант матрицы указываемой стрелкой.

Главным недостатком данной матрицы являются трудности и субъективизм при определении веса какого-либо фактора.

Более комплексными при оценке конкурентоспособности предприятий являются индексные методы. Реализация индексных методов предусматривает:

1. Выбор нескольких предприятий-аналогов для создания сравнительной базы.
2. Определение наиболее важных показателей, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия.
3. Определение коэффициентов влияния по каждому показателю.
4. Оценка предприятия по каждому предприятию.
5. Расчет индекса конкурентоспособности предприятия.

Основными методами являются:

- определение конкурентоспособности предприятия по уровню конкурентоспособности его продукции, а именно: по соотношению цена-качество, то есть по потребительским свойствам товара;
- метод уровнем затрат на производство, нормой прибыли, объемом продаж и др. То предприятие, которое имеет более высокие указанные показатели имеет и более высокое конкурентное положение на рынке;

интегральный метод основанный на сопоставлении 2-х критериев:
степень

- удовлетворения потребительских запросов и эффективность производства (показатели рентабельности, капитала, активов, оборачиваемости активов).

Если интегральный показатель равен 1, уровень анализируемого предприятия равен уровню конкурентоспособности предприятия-конкурента, если меньше 1, то исследуемая фирма менее конкурентоспособна и наоборот. Оценка конкурентоспособности предприятия предполагает также

определение показателей, существенных, с точки зрения требований потребителей, и выделение их в группы экономических и потребительских параметров. Следует отметить, что представляющие интерес для конкретного потребителя показатели должны соответствовать установленным требованиям безопасности, экологичности. В противном случае дальнейшая оценка конкурентоспособности предприятия нецелесообразна.

Методика предполагает сравнение конкурентоспособности продукции конкретного предприятия с базовой продукцией-аналогом. При сравнительном анализе продукции конкретного предприятия и базовый продукт-аналог должны отвечать следующим требованиям: одинаковое значение классификационных показателей; принадлежность к одному сегменту рынка; наличие продукции на рынке в период оценки.

Оценка конкурентоспособности продукции (анализируемой и базовой) определяется по формуле:

n

$$A_i = \sum_{i=1}^n d_i L_i,$$

i=1

где A_i - интегральная оценка (индекс конкурентоспособности) i-го продукта;

d_i - доля важности i-го показателя в сумме показателей важности;

L_i - индекс, определяемый по формуле

$$L_i = X_{imin} / X_{imax},$$

где X_{imin} , X_{imax} – соответственно минимальное и максимальное значение характеристик среди идеального и анализируемого изделий.

Отсюда, методы оценки конкурентоспособности предприятия на конкретном рынке или его сегменте основываются на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей предприятия, она призвана определить потенциальные возможности предприятия и мероприятия, которые предприятие должно предпринять для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке.

1.3 Стратегические направления повышения конкурентоспособности

Одним из условий повышения конкурентоспособности предприятия является разработка стратегии его развития, которая является одной из основных функций менеджмента, при этом под стратегией понимается образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации по повышению конкурентоспособности предприятия. Можно выделить семь граней проявления стратегического управления как идеи эффективного руководства повышением конкурентоспособности предприятия.

Первую грань стратегического управления конкурентоспособностью предприятия можно определить, как целенаправленное творчество компетентной и высокомотивированной команды руководителей (в первую очередь, высшего звена) и сотрудников предприятия. Вторую грань можно представить как философию бизнеса и менеджмента, благодаря которой предприятие на основе законов организации и самоорганизации сможет добиться снижения хаоса (энтропии) и увеличения порядка (синергии). Третья грань управления повышением конкурентоспособности предприятия характеризует его как эволюционный этап развития системы корпоративного планирования, которая естественно связана с эволюцией уровня знаний в менеджменте и включает элементы всех предшествующих систем управления. Четвертая грань представляет собой динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов принятия и осуществления решений, с целью сохранения конкурентных преимуществ предприятия в долгосрочной перспективе, на основе моделей стратегического управления. Пятая грань характеризует управление повышением конкурентоспособности предприятия как систему интегрированного внутрифирменного планирования, обеспечивающую равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности предприятия на основе координации стратегических, среднесрочных и тактических планов. Шестая грань - это идеи управления

конкурентоспособностью на основе маркетингового подхода. Седьмая грань - это совокупность процедур, обеспечивающих функционирование системы стратегического управления предприятия: процедура осуществления процесса планирования и порядок действий при планировании; состав команды планировщиков; график и содержание совещаний по планированию; система контроля, которая должна содержать систему отчетности и структуру совещаний. Таким образом, управление повышением конкурентоспособности предприятия - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал высокомотивированных сотрудников как основу организации; стремится к всестороннему развитию отношений с потребителями с целью удовлетворения его потребностей за счет производства продукции и предоставления услуг, близких к идеалу; осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Изучение внутренних элементов структуры стратегии доказывает, что основой любой стратегии является конкурентное преимущество. Задачей стратегии является формирование стратегического конкурентного преимущества, которое обеспечит будущее функционирование и развитие организации. Многие теоретики и практики в области стратегического менеджмента посвятили свои исследования изучению стратегий повышения конкурентоспособности: стратегии лидерства в снижении издержек; стратегии дифференциации; стратегии фокусирования; стратегии упреждающего удара.

Стратегия лидерства в снижении издержек предполагает жесткий контроль над затратами, инвестиции в повышение производительности труда, ориентированные на реализацию эффекта опыта и повышение отдачи расходов на НИОКР, а также минимизацию коммерческих и управленческих расходов. Цель стратегии – достижение конкурентного преимущества – самая низкая в отрасли себестоимость производства и реализации продукции. При выборе

стратегии лидерства в снижении издержек, следует понимать в каких, именно, условиях данная стратегия будет эффективна.

Стратегия дифференциации. Дифференциация – это способность удовлетворить требования покупателя относительно эксклюзивности, уникальности, качества товара или послепродажного обслуживания. Материальная дифференциация связана с видимыми характеристиками товара, нематериальная дифференциация обусловлена тем, что при выборе продуктов и услуг преобладают социальные, эмоциональные, эстетические соображения.

Стратегия дифференциации оптимальна в условиях:

- если существуют достаточные возможности дифференциации, и потребители считают дополнительные свойства продукции цennыми;
- если потребности клиентов и способы использования продукции многообразны;
- если конкуренты избрали другие способы дифференциации;
- если на рынке конкурируют быстро меняющиеся свойства товара и для отрасли характерны стремительные технологические и инновационные изменения.

Стратегия фокусирования базируется на выборе конкуренции в ограниченном сегменте рынка. Деятельность организаций ориентирована на предоставление товаров и услуг потребителям, предъявляющим исключительные требования, характерные только для локального сегмента. В теории стратегического менеджмента различают два вида стратегии фокусирования:

- фокусирование на низких издержках;
- фокусирование на дифференциации.

Стратегическое конкурентное преимущество организаций, применяющей стратегию фокусирования – это отличия, которые привлекают потребителей и делают их приверженцами данной организации.

Стратегия упреждающего удара предполагает получение стратегических конкурентных преимуществ за счет создания потенциально новых продуктов,

технологий или удовлетворения потребностей клиентов принципиально новым способом. Эффективность стратегии достигается при выполнении следующих условий: на рынке отсутствуют аналоги продукции; существует достаточный потенциал спроса на предлагаемые новшества; заинтересованность крупных предприятий, государственных и финансовых структур, готовых поддержке и внедрению инноваций. Применение стратегии упреждающего удара имеет определенные преимущества: высокая рентабельность за счет монопольно устанавливаемых цен; сложно преодолимые барьеры входа в отрасль и гарантированное получение прибыли за счет монопольного владения исключительными правами на инновации; отсутствие товаров – субститутов; имидж новатора, использующего собственные научные достижения.

Осуществляя стратегический выбор, руководству организации следует учитывать риски (Табл.1.2).

Исследование базовых стратегий повышения конкурентоспособности позволяет сделать вывод, что любая организация, с учетом своих сильных и слабых сторон, может сделать выбор той или иной стратегии. Но, выбирая стратегию, важно не забывать о рисках, которые могут возникнуть при реализации стратегий повышения конкурентоспособности. Учет рисков позволит правильно спрогнозировать свою деятельность и осуществить реализацию стратегии таким образом, чтобы она оказалось эффективной. В свою очередь эффективная реализация стратегии позволит организации избежать банкротства и «провалов» в своей деятельности, а самое главное, сформировать стратегическое конкурентное преимущество как потенциал будущего развития бизнеса.

Реализация конкурентной стратегии предприятия периодически сталкивается с проблемами и необходимостью корректировки действий в зависимости от изменений внешней среды, которые не поддаются контролю. Эффективное управление реализацией стратегии выполняет следующие базовые функции: планирование, организацию, мотивацию и стимулирование, контроль.

Таблица 1.2

Риски, связанные с применением стратегий повышения
конкурентоспособности

Стратегия	Риск
Стратегия лидерства в снижении издержек	появление технологических изменений, обесценивающих предшествующий опыт и инвестиции организации; · концентрация внимания менеджмента на снижении себестоимости (внутренних факторах организации) может привести к снижению внимания к изменениям требований потребителей (внешним факторам); · если рынок характеризуется исключительно ценовой конкуренцией, то существенное стратегическое конкурентное преимущество получает только лидер; · пути снижения себестоимости могут быть легко скопированы конкурентами; · инфляция издержек.
Стратегия дифференциации	конкурентное преимущество, которое лежит в основе дифференциации может быть скопировано конкурентами, тогда конкуренция может превратиться в ценовую; · организаций, ориентирующиеся на дифференциацию в нескольких сегментах рынка, могут быть оттеснены конкурентами, концентрирующими внимание на нуждах потребителей одного локального сегмента рынка; · если дифференциация базируется на систематическом совершенствовании продукта, то возникает риск прогрессивного роста издержек; · если организация не будет контролировать затраты на дифференциацию, то рост цены не приведет к желаемому увеличению прибыли и рентабельности.
Стратегия фокусирования	высока вероятность того, что конкуренты найдут возможности вытеснения организации с узкого целевого сегмента рынка; · стирание границ между узкими сегментами рынка приведет к потере конкурентного преимущества; · высокорентабельные сегменты с достаточным потенциалом спроса привлекательны для новых конкурентов, которые в результате внедрения значительно усилият уровень конкуренции в сегменте и снизят его прибыльность.
Стратегия упреждающего удара	потребители могут не принять предлагаемый товар; · конкуренты или последователи могут превзойти предприятие и первыми выпустить новый товар; · данная стратегия может потребовать очень высоких инвестиций.

2 АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И
КОНКУРЕНТОСПОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Основные сведения об ООО «Икстрим бар»

Данное заведение было открыто 9 апреля в 2010 году. Находится в городе Красноярске по адресу: улица Карла Маркса 95 корпус 1 на цокольном этаже. Генеральный директор – Кузнецов Денис Константинович.

К сферам деятельности фирмы можно отнести следующие виды: Кафе, Кофейня, Бары, пабы, Ночные клубы.

Таблица 2.1

Время работы

Понедельник	с 22:00 до 06:00
Вторник	с 22:00 до 06:00
Среда	с 22:00 до 06:00
Четверг	с 22:00 до 06:00
Пятница	с 22:00 до 06:00
Суббота	с 22:00 до 07:00
Воскресенье	с 22:00 до 06:00

Реквизиты: ОГРН:1032402211698

ИНН: 2463064975

КПП: 246301001

Дата постановки на учет: 28 ноября 2003 г.

Налоговый орган: Инспекция Федеральной налоговой службы по
Октябрьскому району г.Красноярска

Лицензии: Номер- 24РГА0003094, 24 КРК № 00000705

Дата начала действия- 25 февраля 2014 г.

Вид лицензируемой деятельности - РОЗНИЧНАЯ ПРОДАЖА АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ, ЛИЦЕНЗИРУЕМАЯ СУБЪЕКТАМИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ИЛИ ОРГАНАМИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В СООТВЕТСТВИИ С ПРЕДОСТАВЛЕННЫМИ ЗАКОНОМ ПОЛНОМОЧИЯМИ

Место действия лицензии - ПРЕДПРИЯТИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, Г. КРАСНОЯРСК, УЛ. ЛЕНИНА, Д. 116, ПОМ. 60

Дата лицензии - 25 февраля 2014 г.

Дата окончания действия - 25 февраля 2019 г.

Наименование лицензирующего органа - МИНИСТЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ.

Средний чек = 1000 рублей

В ассортиментный перечень предоставления товаров и услуг:

Таблица 2.2

Перечень товаров и услуг

Перечень товаров и услуг	Цена (руб.)
1	2
Вход	Мужской – 300 Женский – 300
Бар:	
-коктейли	- от 200 до 800
-бутылочный алкоголь (водка, ликер, текила, виски, ром, джин, игристые вина, и т.д.)	- от 1000 до 13000
-безалкогольные напитки (Сок, вода, и т.д.)	- от 95 до 280
-пиво	-от 180 до 250

Окончание таблицы 2.2

1	2
Кухня:	
-холодные закуски	- от 190 до 600
-салаты	- от 260 до 500
-горячие закуски	- от 150 до 600
-гриль	- от 320 до 1200
-горячее	- от 220 до 350
-Япония	- от 160 до 1300
Депозит столов	От 1000 до 15000
Конфликт меню (при порче имущества от посуды до мебели и техники в зале)	От 100 до 30000
Кальяны (на водке, на молоке, на фруктах, и т.д.)	От 800 до 2500

В баре имеется различные виды алкоголя, хаусными (распространенными) являются: - водка («Tundra», «Хаски», «Белуга», «Царская», «FINLANDIA», и т.д.);

- Ликер («Fruko Schulz», «jägermeister», «Tundra Bitter»);
- Текила («Olmeca» (Blanco, Gold, Chocolate), «Camino» (Real Blanco, Real Gold), «Sauza» (Gold, Silver), ит.д.);
- Виски («William Lawson's», «Dewar's» (White Label, 12 Years Old, 15 Years Old), «Macallan Fine Oak 12 Years Old», «Jameson», «The Dubliner», «Jack Daniel's» и т.д.);
- Ром («Bacardi» (Carta Blanca, Carta Oro, Carta Reserva 8 Años, Negra);
- Джин («Bombay Sapphire», «Beefeater», «Barrister Dry Gin»);
- Игристые вина («Martini» (Prosecco D.O.C., Asti D.O.C.G., Rose, Brut), «Lambrusco» (Bianco, Rosato), «FESTA La VISTA» (Decert, Delicato, Fiordipesco));

- Безалкогольные напитки (Сок в ассортименте 1л, Напиток брусничный, «БонАква» 0,33л (газированная/негазированная), «Coca-Cola», «Sprite», «Schweppes» 0,33л);
- Алкогольные коктейли (Ром-кола, Виски-кола, Лонг Айленд, Маргарита, Пина Колада, Джин-Тоник, Космополитен, Мохито, и т.д.);
- Пиво («Miller» 0,33л, Разливное пиво «Велкопоповицкий Козел» 0,5л).

В ассортименте кухни имеется:

- Холодные закуски (овощное ассорти, рыбное ассорти, мясное ассорти, сырное ассорти, закусочка под водку, селедка под водочку с картошечкой);

- Салаты (Греческий с сыром фета и прованскими травами и паприкой, Салат «Лазурный» с морепродуктами, салат «Цезарь», салат «Амадзу», салат с ростбифом, салат с сёмгой и авокадо, салат с копченым угрем);

- Горячие закуски (Кесадия с курицей, Крылышки гриль с соусом Тайский чили, Пивная тарелка, Сырные палочки с соусом Чили, Чесночные гренки с соусом Блю-чиз, Фирменные чипсы с соусами Сальса);

- Гриль (Микс Гриль, Шашлык из куриной грудки, шашлык из свинины, мини-шашлык из курицы в беконе, форель с овощами на гриле, Медальоны из говядины со сливочно-грибным соусом);

- Горячее (Свинина в пикантном соусе, паста Карбонара, куриная грудка в медово-пивном маринаде);

- Япония (Гейша, Дракон, Калифорния, Филадельфия, Катана, Шахматы, Лава с семгой, Овощной ролл, Огу-маки, Темпуря Лава, Темпуря Цезарь, Осака).

Организация уже как 8 лет сформировала свой имидж и закрепила себя на данном рынке, продолжая привлекать новых гостей.

Управляющей передаются полномочия от генерального директора по управлению персоналом и рабочим процессом в заведении.

Предприятие ООО «Икстрим бар» имеет несложную иерархическую структуру (рис.2.1).



Рис.2.1 - Иерархическая структура

В настоящее время в организации работает 49 человек:

Таблица 2.3

Перечень персонала

Наименование должности	Кол-во человек
1	2
Генеральный директор	1
Бухгалтер	1
Диджеи	3
Ведущие	4
Охрана	10
Управляющая	1
Администратор	2
Бар-менеджер	1
Кассир	2
Шеф-повар	1
Хостес	1

Окончание таблицы 2.3

1	2
Повара	2
Бармены	8
Официанты	6
Мойщицы	3
Уборщицы	4

К должностным обязанностям генерального директора относятся:

1. Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

2. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательства перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов и бизнес-планов).

3. Организует производственно-хозяйственную деятельность на основе широкого использования новейшей техники и технологий, прогрессивных форм управления и организации труда, научно-обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности ее производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов.

4. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных

знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды.

5. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоличия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и материальных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки.

6. Совместно с трудовыми коллективами и профсоюзовыми организациями обеспечивает на основе принципов социального партнерства разработку, заключение и выполнение коллективного договора, соблюдение трудовой дисциплины, способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности рабочих и служащих предприятия.

7. Решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в пределах, предоставленных ему законодательством прав, поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам - заместителям директора, руководителям производственных единиц и филиалов предприятий, а также функциональных и производственных подразделений.

8. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно экономических связей, использование правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности.

9. Защищает имущественные интересы в суде, арбитраже, органов государственной власти и управления.

В должностные обязанности бухгалтера таковы:

- Ведение первичного бухгалтерского учета. Прием, контроль и обработка первичной документации (товарно-транспортных накладных, кассовых, кадровых документов, договоров с контрагентами и т.д.)
- Начисление заработной платы, выплат по гражданским договорам, НДФЛ.
- Ведение налогового и управленческого учета.
- Составление и сдача налоговой отчетности в фонды РФ и налоговую инспекцию.
- Минимизация налоговых выплат

Диджей выполняет следующие должностные обязанности:

- Участвует в организации и проведении дискотек, подготовке сценариев, художественного оформления музыкальной программы мероприятия, световом оформлении, подборе музыкального репертуара для различных возрастных групп посетителей.
- Проводит танцевальный вечер, выступает в качестве распорядителя и ведущего, осуществляет контроль за выполнением музыкальной программы.

В обязанности охранника входит:

- ведение и осуществление специального пропускного режима не только для работников, но и для посетителей;
- осуществление охраны общественного порядка внутри заведения и возле него;
- осуществление мониторинга по всему внутреннему периметру при помощи визуального наблюдения, а также используя спецсредства;
- осуществление контрольных мероприятий и слежение за пожарной сигнализацией, возможным выносом материальных объектов и средств;
- организация охраны материальных ценностей;

- осуществление контроля за работой гардеробной и иных вспомогательных служб;
- осуществление фэйс-контроля;
- осуществление дресс-контроля;
- при необходимости, осуществление проверки посетителей при помощи специальных средств;
- прекращение ситуаций, являющихся опасными, либо могущих перейти в опасную стадию для находящихся внутри клуба посетителей или работников.

Администратор выполняет следующие должностные обязанности:

- Обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.
- Консультирует посетителей по вопросам наличия имеющихся услуг, проводимым специальным акциям, наличием бонусных программ и т.д.
- Принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций, рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей.
- Обеспечивает чистоту и порядок в помещениях, контролирует работу уборщиков.
- Контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены.
- Информирует руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации.
- Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

В должностные обязанности бар-менеджера входят:

- Уметь пользоваться любым оборудованием бара, и следить за его сохранностью.
- следить за чистотой барной стойки, пепельниц, посуды, рабочего места и мест хранения напитков и продуктов.
- Обслуживать посетителей за барной стойкой готовыми к употреблению алкогольными напитками, как-то: вина, коньяки, ликеры.
- Обеспечить подготовку рабочего места к приему посетителей и выставить барную продукцию на соответствующие полки.
- Обслуживать посетителей за барной стойкой кондитерскими изделиями и другими изделиями с приготовлением широкого ассортимента алкогольных и слабоалкогольных напитков: крепких, десертных, игристых, с фруктами, яйцом, слоистых коктейлей, крюшонов, пуншей, гротов, глинтвейнов, дэйзов и других напитков.
- Смешивать компоненты напитков в шейкерах, крюшонницах, взбивать их с помощью инструментов и механизмов.
- Готовить разнообразные холодные и горячие закуски из грибов, сандвичей, канапе, долек сосисок, колбасы, ветчины в тесте, фаршированных яиц, салатов из фруктов и ягод, соленого миндаля, сливок, маслин, печенья с сыром и другие закуски.
- Знакомить посетителей с ассортиментом и рецептурой реализуемых напитков.
- Правильно и в срок проводить инвентаризацию, вовремя оформлять документы, связанные с ведением кассовых операций, а также накладные для склада.
- Следить за наличием количества напитков и продуктов, необходимого для бесперебойной работы бара, в случае необходимости делать заказ на склад.

- Иметь опрятный внешний вид, строго следить за соблюдением правил личной гигиены и за выполнением всех требований санитарной инспекции.
- Быть предельно вежливым в общении с посетителями и коллегами, приветствовать посетителей с улыбкой.
- Быстро и правильно обслуживать посетителей.
- Заказывать продукцию с кухни.
- Знать наизусть меню бара и цены на продукцию, ориентироваться в предлагаемой барной продукции, знать составные части напитков и уметь их предложить.
- Осуществлять руководство барменами и организовывать их работу.
- В случае возникновения внештатных ситуаций своевременно ставить в известность администрацию ресторана и службу безопасности.

К должностным обязанностям шеф повара относятся:

- Проводить работу по совершенствованию организации производственного процесса, внедрению прогрессивной технологии, эффективному использованию техники, повышению профессионального мастерства работников в целях повышения качества выпускаемой продукции.
- Осуществлять руководство производственно-хозяйственной деятельностью подразделения предприятия общественного питания.
- Направлять деятельность трудового коллектива на обеспечение ритмичного выпуска продукции собственного производства требуемого ассортимента и качества в соответствии с производственным заданием.
- Составлять заявки на необходимые продовольственные товары, полуфабрикаты и сырье, обеспечивает их своевременное получение со склада, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество их поступления и реализации.

- Организовать учет, составление и своевременное представление отчетности о производственной деятельности, внедрение передовых приемов и методов труда.
- Контролировать правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств.
- Проводить инструктаж по технологии приготовления пищи и другим производственным вопросам.
- Контролировать соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, санитарных требований и правил личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.
- Проводить работу по повышению квалификации работников.
- Обеспечивать на основе изучения спроса потребителей разнообразие ассортимента блюд и кулинарных изделий, составлять меню.
- Осуществлять постоянный контроль над технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены.
- Осуществлять расстановку поваров и других работников производства.
- Составлять график выхода поваров на работу.
- Проводить бракераж готовой пищи.

На хостес возлагаются следующие должностные обязанности:

- Встреча и размещение посетителей в зале.
- Обеспечение эффективного, приветливого и вежливого, культурного обслуживания посетителей, создание для них комфортных условий.
- Разъяснение порядка проведения мероприятий.
- Ознакомление посетителей с предоставляемыми услугами.

- Оперативное решение интересующих посетителей вопросов в рамках своей компетенции.
- Принятие необходимых мер к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.
- Предоставление информации руководству организаций, предприятия об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принятие мер к их ликвидации.
- Маркетинговые исследования предпочтений посетителей.
- Выполнение отдельных поручений профессионального характера непосредственного руководителя.
- Во время исполнения должностных обязанностей проявлять спокойствие, терпеливость, стрессоустойчивость.

Бармен выполняет следующие должностные обязанности:

- Принимает заказы от посетителей.
- Консультирует посетителей по вопросам заказа блюд и напитков.
- Обслуживает посетителей за барной стойкой готовыми к употреблению безалкогольными и алкогольными напитками и блюдами.
- Готовит безалкогольные и алкогольные коктейли.
- Производит денежные расчеты с посетителями.
- Оформляет витрины и барную стойку, содержит их в порядке.
- Эксплуатирует и обслуживает музыкальную аппаратуру.
- Составляет заявки на необходимое количество и ассортимент напитков, закусок и др. товаров, ведет учет посуды.
- Получает товары и продукты со склада или производства.

Официант выполняет следующие должностные обязанности:

- Сервирует столы.
- Своевременно меняет скатерти и салфетки по мере их загрязнения.

- Принимает заказ от посетителей, помогает посетителям выбрать блюда и напитки, ориентирует их по времени приготовления заказанных блюд.
- Распределяет заказ по месту его выполнения между барменом и поваром.
- Контролирует своевременность приготовления и товарный вид блюд перед подачей на стол.
- Подает заказанные блюда.
- Выводит окончательную сумму заказа, подает посетителю и производит с ним полный расчет за заказ.
- Поддерживает чистоту в зале.
- Оформляет зал и сервирует столы соответственно праздничным событиям.

Уборщица выполняет следующие должностные обязанности:

- Осуществляет уборку служебных помещений, коридоров, лестниц, санузлов, прилегающей территории.
- Удаляет пыль, подметает и моет вручную или с помощью машин и приспособлений стены, полы, потолки, оконные рамы и стекла, дверные блоки, мебель и ковровые изделия.
- Чистит и дезинфицирует унитазы, раковины и другое санитарно-техническое оборудование.
- Собирает мусор и относит его в установленное место.
- Следит за наличием моющих средств и приспособлений.
- Выполняет отдельные служебные поручения руководства.

Гости данного заведения могут быть уверены в хорошем отдыхе, так как мы гарантируем:

- веселую компанию, комфортную атмосферу;
- качественный алкоголь и кухню;

- внимательный и ответственный персонал;
- хорошее настроение.

2.2 Бизнес-анализ деятельности ООО «Икстрим бар»

Проведем бизнес анализ организации по показателям финансовой деятельности.

Таблица 2.4

Показатели финансовой деятельности предприятия

Наименование показателей	Значение показателей		Отклонения 2016-2015г. Руб.	Темп роста 2016-2015г. %
	2015г.	2016г.		
Выручка	9182000	12256000	3074000	133,47
Себестоимость продаж	8518000	8656000	138000	101,62
Валовая прибыль (убыток)	664000	3600000	2936000	542,16
Коммерческие расходы	613000	0	-613000	0
Управленческие расходы	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	51000	3600000	3549000	7058,82

Финансовое состояние организации благополучно, можно отметить то что прибыль с каждым годом растет.

По предприятию был проведен АВС-анализ реализации продукции за 2015 - 2016 год в натуральном выражении.

Таблица 2.5
АВС-анализ реализации продукции

Номенклатура продукции	2015г.		2016г.		отклонения		Кат-ия
	Тыс.руб	Удел. вес, %	Тыс.руб.	Удел. вес, %	Тыс.руб	Удел. вес, %	
Алкоголь	5642865	60,57	6853782	60,15	1210917	58,24	A
Кухня (продукты)	3097243	33,25	3936448	35,54	839205	40,36	B
Табак для кальяна	574638	6,16	603395	5,29	28757	1,38	C
Итого	9314746	100	11393625	100	2078879	100	

Алкоголь занимает самый большой удельный вес из номенклатуры — это будет категория (A), за ним идет кухня (продукты) – эта номенклатура будет входить в категорию (B). В категорию (C) отнесли товар с самым маленьким удельным весом, номенклатура табака для кальяна.

Из этих данных можно провести анализ ассортимента продукции по категорий (A).

Таблица 2.6
Анализ ассортимента

Ассортимент продукции А	2015 год		2016 год		Отклонение	
	Тыс. руб.	Удел. вес, %	Тыс. руб.	Удел. вес, %	Тыс. руб.	Удел. вес, %
1	2	3	4	5	6	7
Водка	1000000	18,51	1100000	18,1	100000	15,38
Текила	800000	14,81	900000	14,87	100000	15,38
Виски	900000	16,66	1000000	16,52	100000	15,38
Ром	800000	14,81	900000	14,87	100000	15,38

Окончание таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Игристые вина	400000	7,4	450000	7,4	50000	7,69
Безалкогольные напитки	1000000	18,51	1100000	18,1	100000	15,38
Пиво	500000	9,2	600000	9,91	100000	15,38
Итого	5400000	100	6050000	100	650000	100

Из таблицы можно увидеть, что водка и безалкогольные напитки для смешивания коктейлей являются самым ходовым алкоголем. Остальной алкоголь также имеет спрос, поэтому следует продолжать заказывать данные напитки.

2.3 Анализ конкурентной среды конкурентоспособности ООО «Икстрим бар».

Проведем анализ пяти сил конкуренции по Портеру по алгоритму с использованием рекомендованных таблиц. Методика позволяет определить наиболее мощные ключевые силы для формулирования стратегии, позволяет компании разрабатывать эффективную стратегию, которая, позволит занять прочную позицию при столкновении с различными конкурентными силами.

Таблица 2.7

Оценка интенсивности конкуренции

Борьба среди конкурентов	да	нет
1	2	3
1. Велико ли число предприятий на данном рынке?	Да	
2. Есть ли на данном рынке фирмы с развитой системой сбыта?	Да	
3. Является ли рост данного рынка относительно медленным?		Нет

Окончание таблицы 2.7

1	2	3
4. Высоки ли постоянные расходы на данном рынке?	Да	
5. Высоки ли складные расходы?	Да	
6. Низки ли расходы потребителя по смене поставщика?		Нет
7. Низка ли дифференциация продуктов на данном рынке по сравнению друг с другом?		Нет
8. Сильно ли различаются фирмы, действующие на данном рынке по стратегии, по «идеологии» конкуренции?		Нет
9. Делают ли существующие фирмы высокие ставки на данный рынок?	Да	
10. Высоки ли барьеры ухода с данного рынка?		Нет
За каждый ответ «да» - 1 балл: 1 - 4 балла - конкуренция низка; 5 - 7 баллов - средний уровень конкуренции; 8 - 10 баллов - сильная конкуренция.	5	5

Рассмотрев интенсивность конкуренции, можно увидеть, что данное предприятие стабильно конкурентоспособно.

Таблица 2.8

Анализ среды поставщиков

Вопросы для анализа конкурентного давления поставщиков	Группы поставщиков				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Сконцентрирована ли группа поставщиков (например: состоит из нескольких доминирующих организаций, компаний или будет сконцентрирована, чем ее потребитель)?	2	2	2	2	2
Есть ли реальные продукты-субституты по отношению к продуктам поставщиков?	1	1	1	1	0
Является ли данный рынок главным для поставщиков?	2	2	2	2	2

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6
Является ли продукт поставщика важным для предприятия?	2	2	2	2	2
Являются ли продукты поставщика дифференцированным?	2	2	1	1	1
Вызовет ли смена поставщика значительные затраты?	2	0	2	1	1
Есть ли у группы поставщиков реальная возможность прямой интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты предприятия?	0	0	0	0	0
Есть ли у предприятия возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты поставщиков?	0	0	0	0	0
Таблица заполняется оценками сил поставщиков; 0, 1 или 2. Максимальная суммарная оценка сил одной группы поставщиков, таким образом, не может превышать 16 баллов.	11	9	10	9	8

Изучив и сравнив поставщиков, можно сделать вывод, что поставщик под номером 1 (крепкий алкоголь) ставит организацию в очень высокую зависимость от себя.

Таблица 2.9
Анализ конкурентной силы покупателей (гостей)

Вопросы анализа конкурентной силы покупателей	Группы потребителей				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Сконцентрирована ли группа потребителей (например: состоит из ряда доминирующих структур)?	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6
2. Приобретает ли группа потребителей значительные объемы продукции предприятия относительно всего объема его производства?	0	2	1	1	0
3. Являются ли покупаемые продукты важной составляющей затрат группой потребителей?	1	2	2	1	0
4. Являются ли приобретаемые продукты стандартными или дифференцированными?	2	1	2	2	0
5. Влечет ли смена поставщика существенные затраты для группы потребителей?	0	0	0	0	0
6. Имеет группа потребителей относительно низкую прибыльность?	2	0	1	1	0
7. Есть ли у группы потребителей реальная возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить покупаемый продукт?	0	0	0	0	0
8. Является предлагаемый продукт важным для обеспечения качества продукта покупателей?	0	0	0	0	0
9. Имеет ли группа потребителей подробную информацию о предприятии, например, знают ли норму прибыли предприятия, и т.д.?	0	0	0	0	0
10. Есть ли у группы потребителей эксперты по закупкам?	0	1	0	0	0

Окончание таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6
11. Существуют ли организации или программы поддержки потребителей (например, социальные программы для инвалидов)?	5	6	6	5	0

Изучив покупателей (гостей), можно сделать вывод, что повлиять на предприятие могут потребители группы 2 и 3 (взрослые и иногородние люди).

Таблица 2.10
Анализ барьеров входа

Вопросы для анализа входных барьеров	Степень влияния барьеров		
	значительно	средне	незначительно
1. Насколько политика правительства ограничивает вход на рынок?		X	
2. Насколько доступны капиталы?		X	
3. Насколько существенно влияние кривой «затраты/объём»?	X		
4. Насколько существенно влияние кривой «знание/опыт»?			X
5. Насколько велики стоимостные преимущества действующих на рынке фирм?		X	
6. Насколько дифференцированы товары на данном рынке?			X

Проведя анализ входных барьеров организации на рынок, можно сделать вывод, что степень влияния барьеров не утруждает входу на рынок данному типу организации.

Таблица 2.11
Анализ барьеров выхода

Вопросы для анализа выходных барьеров?	Степень влияния барьеров выхода		
	значительно	средне	незначительно
1.Насколько политика правительства ограничивает выход из отрасли?			X
2.Стоит ли проблема списания крупных инвестиций?			X
3.Велики ли затраты на ликвидацию предприятия, в том числе на рекультивацию земель?			X
4.Насколько существенно влияние дилеров, потребителей?	X		
5.Насколько существенно влияние профсоюзов?			X
6.Насколько престижен бизнес в данной отрасли?		X	

Рассмотрев барьеры входа и выхода, можно сделать один вывод – что организации для досуга не имеют каких-либо значительных ограничений.

Проведем анализ конкурентоспособности среди похожих организаций в черте города

Таблица 2.12
Анализ конкурентоспособности среди похожих организаций в черте города

Критерии	«Икстриим бар»	The MODS bar	ESTRADA BAR	CIRCUS CONCERT-HALL
1	2	3	4	5

Окончание таблицы 2.12

1	2	3	4	5
Цена за вход:				
Мужской	300руб.	500руб.	300руб.	400руб.
Женский	200руб.	300руб.	300руб.	300руб.
Средний чек	1000руб.	1000руб.	1000руб.	1000руб.
Минимальная цена на алког. коктейли	200руб	350руб.	350руб.	150руб.
Введение соц.сетей (от 1 до 5 баллов)	5	5	4	3

Сравнив несколько городских подобных заведений можно сделать вывод, что каждый одинаково конкурентоспособны, не смотря на небольшую разницу в ценах, все данные заведения актуальны и популярны.

3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ИКСТРИМ БАР».

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации.

В таблице 3.1 показаны предложения, которые необходимо повысить для повышения конкурентоспособности компании.

Таблица 3.1
Предложения для повышения уровня конкурентоспособности компании

Предложение	Затраты	Результат
1. Расширение зала	850000р.	Большая вместимость
2. Понижение цен	Не требует затрат	Большой объем продаж
3. Обучение персонала	20000р.	Профессионализм работы
4. Реклама	100000р.	Большая известность

Рассмотрим более подробно каждое предложение:

1. Расширение зала

На данный момент зал вмещает в себя около 300 человек, организация находится в цокольном этаже торгово-развлекательного центра, выкупив соседнее помещение и расширив зал, вместимость зала увеличится в несколько раз, тогда при большем потоке людей увеличится прибыль.

2. Понижение цен

Проведя анализ конкурентоспособности среди похожих организаций в черте города (Таблица 2.12), можно увидеть, что стоимость на продукцию идентичная цены конкурентов, поэтому если понизить цены прибыль не изменится, а наоборот увеличится за счет расширенного зала, в котором будет больше людей, а значит объем продаж увеличится в несколько раз.

3. Обучение персонала

Бизнес развивается. Конкуренция растет. И задача любой компании — не только выжить, но и оставаться конкурентоспособной как можно дольше. Успех предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Проводя обслуживающему персоналу (бармены, официанты) тренинги, для барменов мастер классы в разных заведениях от профессиональных барменов. Для официантов мастер классы и дегустации меню, а также правила этикета при общении с гостями. Это необходимо потому что:

- Во-первых, часто вакансию официанта получает персонал без опыта работы. Обучение позволит полностью обеспечить нужный уровень работоспособности.
- Обучение официантов позволит отсеять слабых. Вы увидите, кто реально готов трудиться, а кто желает делать вид, что работает.
- Повысив квалификацию, персонал сможет быть более полезным, использовать полученные знания на практике, скорее справляться с проблемами и быть устойчивее к стрессовым ситуациям.
- Персонал должен идти в ногу с прогрессом, понимать все тонкости и хитрости.
- Никто не сможет работать на результат, если не понимает азов профессии.
- Обучение персонала ресторана сможет запалить искру азарта. Работа превратится в определенное соревнование на «лучшего».
- Правильно обучая и проводя тренинги, Вы сможете вдохновить официантов на более старательную работу.
- Лучше научить, чем переучивать. Новый обученный персонал позволит «освежить» ваш бизнес.

4. Реклама

Продвижение клуба может быть осуществлено рекламой в СМИ, на радио, в социальных сетях, тематических порталах. Можно заявить о себе на

популярных радиостанциях, разыграв входной билет в ваше заведение. Не стоит забывать о сарафанном радио, ведь в молодёжной среде очень быстро распространяется информация.

Также для привлечения посетителей в клуб можно проводить различные акции и мероприятия. Это могут быть имиджевые мероприятия, тематические вечеринки, шоу-программы, выступления известных DJ и музыкантов. Акции могут касаться стоимости напитков и блюд, небольших подарков в форме сувениров и брелоков с вашим логотипом, бесплатного входа для девушек или молодых людей в определенные дни, либо бесплатный вход до определённого времени. Проводя в клубе мероприятия, организованные другими компаниями, будь то сотовые операторы, производители напитков и других товаров. Это позволит добиться потока новых клиентов в связи с вызванным интересом.

3.2 Результативность рекомендаций по повышению конкурентоспособности организации ООО «Икстрим бар»

Проведем повторный анализ конкурентоспособности среди похожих организаций в черте города применяя рекомендации к ООО «Икстрим бар» в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Анализ конкурентоспособности среди похожих организаций в черте города

Критерий	«Икстрим бар»	The MODS bar	ESTRADA BAR	CIRCUS CONCERT-HALL
1	2	3	4	5
Цена за вход:				
Мужской	300руб.	500руб.	300руб.	400руб.
Женский	200руб.	300руб.	300руб.	300руб.

Окончание таблицы 3.2

1	2	3	4	5
Средний чек	500руб.	1000руб.	1000руб.	1000руб.
Минимальная цена на алког. коктейли	50руб	350руб.	350руб.	150руб.
Введение соц.сетей (от 1 до 5 баллов)	5	5	4	3

В проведенном анализе можно увидеть, что среди других заведений с одинаковыми показателями в цене, ООО «Икстрим бар» экономичнее по меню и бару, особенно для молодежи и студентов, а также учитывая мероприятия по продвижению организации, приведет больше людей в данное заведение и к максимальной прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе был проведен анализ конкурентоспособности ООО «Икстрим бар». В теоретической главе были рассмотрены понятия конкуренции и конкурентоспособности, методы оценки конкурентоспособности организаций, а также стратегические направления повышения конкурентоспособности. Данное заведение было открыто 9 апреля в 2010 году. Находится в городе Красноярске по адресу: улица Карла Маркса 95 корпус 1 на цокольном этаже. Генеральный директор – Кузнецов Денис Константинович.

К сферам деятельности фирмы можно отнести следующие виды: Кафе, Кофейня, Бары, пабы, Ночные клубы. Организация уже как 8 лет сформировала свой имидж и закрепила себя на данном рынке, продолжая привлекать новых гостей.

В ходе анализа финансового состояния предприятия сложились определенные результаты деятельности предприятия. Для повышения уровня конкурентоспособности ООО «Икстрим бар» необходимо сосредоточить внимание на следующих показателях:

- Площадь
- Цены
- Профессионализм персонала
- Реклама

В третьей главе предлагается 4 мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, также можно увидеть, как поменяется конкурентоспособность организации на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Борисов Н. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы: цели, задачи, методы, приемы // Управление персоналом. 2014. - № 1-2.
2. Буров В.Н. и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. - М., 2015.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2016. - 296 с.
4. Глухов А.Л. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения // Маркетинг. 2016.
5. Ильясова Л.Р. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия в стратегическом управлении: Автореф. дис. канд. экон. наук: Уфа, 2015.
6. Катков В.В. Управление конкурентоспособностью предприятия промышленности: теоретические аспекты и практические методы. СПб: СПбГИЭУ, 2014.
7. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. СПб., 2017.
8. Конкуренция и ее влияние на формирование маркетинговых программ. Вестник ИНЖЭКОНА. Серия экономические науки. Вып.2 (3). СПб.:СПбГИЭУ. 2016. С.168-173.
9. Круг Э.А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий: позиции разных авторов / Э.А. Круг // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2017. - №10 (48). - С.96-99.
10. Круг Э.А. Подходы и методики по оценке конкурентоспособности предприятий / Э.А. Круг // Маркетинг: теория и практика: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. - Магнитогорск: ГОУВПО "МГТУ", 2015. - С.107-112.
11. Портер Е. М Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 454 с.

12. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильяме", 2005.
13. конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. - 2015. - №1. - С.38-59.
14. Шмелёв Н.А., Ваганов А.С., Данченок Л.А. Стратегический маркетинг. / Московская финансово-промышленная академия. М., 2017. - 77 с.
15. Ялунина Е.Н. Конкурентоспособность предприятий розничной торговли и его оценка // Профессионал XXI века: проблемы и пути становления в условиях Непрерывного образования: Екатеринбург, Изд-во Ур ГЭУ, 2016. - 0,5 п. л.
16. Стратегический менеджмент: Методические указания к выполнению курсовой работы для студентов. Мельникова Е.В. НОУ ВПО СИБУП. 2014. - 46с.

Отчет о проверке на заимствование №1

Автор: Наприенко Анастасия / mail.ru / ID: 5938577

Проверяющий: Наприенко Анастасия / mail.ru / ID: 5938577

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»: <http://www.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа:	7	ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ	
Начало загрузки:	06.07.2018 09:49:05	Последний готовый отчет (ред.)	
Длительность загрузки:	00:00:01	Начало проверки:	06.07.2018 09:49:05
Имя исходного файла:	диплом (pdf).io (5)	Длительность проверки:	00:00:03
Размер текста:	250 kB	Комментарии:	не указано
Символов в тексте:	77185	Модули поиска:	
Слов в тексте:	8875	ЗАИМСТВОВАНИЯ	0%
Число предложений:	670	ЧИПРИРОВАНИЯ	43,85%
		ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	43,85%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированием, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа.

Сформенные по ГОСТу цитаты: обобщеподготовленные выражения: фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность показаны и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с прониндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является еспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяется в компетенции проверяющего.

Активная ссылка: <http://dipлом.io/>

Адрес страницы с результатами проверки: <http://www.antiplagiat.ru/report/5938577>

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Ссылка	Источник	Модуль поиска	Антиплагиат на	Блоков в тексте	
							в отчете	в тексте
1	8.12%	9.99%	http://dipлом.io/	Создание презентации: биологическая клетка - физиология	17 Мая 2016			

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Капустина Михаил Константинович
Ф.И.О.

группы 1854М кафедры менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

на тему разработка стратегии повышение конкурентоспособности (на примере ООО "Истрия сыр")

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 61 страницах, 15 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы обучавшемуся нынешней конкуренции на рынках общественного питания и досуга

2. Логическая последовательность обоснования

3. Положительные стороны работы проделан достаточно полно анализ конкурентной ситуации

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений

аргументировано и конкретно

5. Полнота проработки литературных источников широкого полного

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций соответствует требованиям

7. Недостатки работы предлагаемые рекомендации
кодоссатого подкреплены экологическими
расходами

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику рекомендации
по обучению персонала

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки хорошо, а ее автор Капричко

Ф.И.О.

Анна Николаевна

присвоения ему (ей) квалификации бакалавра по направлению «Менеджмент»

Рецензент Храмцова Екатерина Валерьевна

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«22» июня 2018 г.

подпись рецензента

ХВ

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента (ки) Наприсенко Анна Александровна
Ф.И.О.
группы 128УМ кафедры менеджмент
полное наименование кафедры
направления 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»
полное наименование направления
на тему Разработка стратегии по восхождению конку-
рентоспособности национальной промышленности
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку
на 61 страницах, 15 иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы разработка стратегии восхождения
конкуренции на рынке сферы финансового
менеджмента и розничной торговли

2. Логическая последовательность обоснования

3. Положительные стороны работы проблема разработки
стратегии восхождения конкуренции сферы

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений
аргументированного и конкретного

5. Полнота проработки литературных источников исследование
литературы, 16 источников

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций составлены
требованиям

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

Помогла самодисциплина

8. Недостатки работы *недостатков нет*

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы *всё суперское*

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы *Мельчукова Елена
Никитовна, доцент, к.т.н., разум*

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность
«18» 06 2018 г.

Елена
подпись руководителя