

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З. А. Васильева
«_____» _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Менеджмент»

Разработка мероприятий по развитию бизнеса на рынке общественного питания

Руководитель

М. А. Лихачев

Выпускник

И. С. Сереброва

Нормоконтролер

Е. С. Ковзунова

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З. А. Васильева
«____» ____ 20 __ г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Серебровой Инне Сергеевне

Группа УБ 15-08Б Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий по развитию бизнеса на рынке общественного питания

Утверждена приказом по университету № 5479 от 24.04.2019г.

Руководитель ВКР – М. А. Лихачёв, канд. экон. наук, доцент кафедры ЭУБП ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР:

- официальные отчеты Федеральной службы государственной статистики;
- информация электронных баз данных, специализированных литературных изданий, электронных научных журналов, материалов конференций, маркетинговых исследований и глобальной сети Интернет.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Методические аспекты разработки проекта развития бизнеса предприятия на рынке общественного питания
- 2 Стратегический анализ проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск
- 3 Разработка проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск

Перечень графического материала:

- актуальность, объект, предмет, бакалаврской работы;
- цель и задачи бакалаврской работы;
- методология разработки проекта развития бизнеса предприятия на рынке общественного питания;
- структура рынка услуг общественного питания г. Красноярск;
- матрица распределения субъектов рынка общественного питания г. Красноярск по типу используемой бизнес-модели;
- матрицы стратегического анализа внешней и внутренней среды проекта по развитию бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск;
- схема идентификации целевого сегмента для проекта по развитию бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск;
- бизнес - модель проекта по развитию бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск;
- оценка эффективности предложенного проекта по развитию бизнеса.

Руководитель ВКР

М. А. Лихачёв

Задание принял к исполнению

И.С. Сереброва

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка мероприятий по развитию бизнеса на рынке общественного питания» содержит 146 страниц, включающих 27 таблиц, 14 рисунков, 10 приложений. Список использованных источников содержит 82 наименования.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, БИЗНЕС – МОДЕЛЬ, КОММУНИКАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ, РЫНОК ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, СЕГМЕНТИРОВАНИЕ, ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ, ПЛАН МАРКЕТИНГА, ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН, ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА.

Цель работы – разработать мероприятия по развитию бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск.

В ходе работы был проведён анализ рынка услуг общественного питания г. Красноярск как в комплексном виде, так и разрезе его сегментов. Были идентифицированы превалирующие тенденции, выделены ключевые драйверы роста, осуществлено распределение субъектов рынка общественного питания в зависимости от реализуемой бизнес – модели посредством кластерного анализа, осуществленного в программном комплексе SPSS.

В связи с выявленными особенностями текущей конъюнктуры рынка была определена потребность максимально эффективной адаптации идентифицируемых тенденций в пределах рынка общественного питания г. Красноярск, с учётом имеющихся возможностей и потенциальных угроз, под запросы потенциальных потребителей.

С учётом цели адаптации идентифицированной тенденции (стремление потребителей к здоровому образу жизни, смена идеологии в питании) и в условиях ограниченности ресурсов (особенность проектной деятельности) была выбрана максимально гибкая и адаптивная модель реализации бизнеса, а именно: dark kitchen, - проект получил название Green.Kitchen.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Методические аспекты разработки проекта развития бизнеса предприятия на рынке общественного питания	8
1.1 Стратегический анализ как исходный этап разработки проекта развития бизнеса предприятия	8
1.2 Бизнес-модель как ключевой фактор конкурентоспособности предприятия в условиях современной рыночной среды	18
1.3 Особенности разработки современных коммуникативных стратегий как важного элемента проектов развития бизнеса в сфере общественного питания.....	28
2 Стратегический анализ проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск.....	39
2.1 Исследование рынка услуг общественного питания г. Красноярск	39
2.2 Исследование бизнес - моделей на рынке общественного питания г. Красноярск.....	66
2.3 Стратегический анализ внешней и внутренней среды проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск.....	82
3 Разработка проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск.....	95
3.1 Определение целевого потребителя и разработка плана маркетинга проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск.....	95
3.2 Разработка бизнес-модели и организационного плана проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск.....	108
3.3 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск	115
Заключение	124
Список использованных источников	128
ПРИЛОЖЕНИЯ А-К	137

ВВЕДЕНИЕ

Рынок общественного питания г. Красноярска пребывает в состоянии постоянной трансформации и переживает преобразования. Сменяются превалирующие тенденции, выделяются новые драйверы роста, что формируют особые условия существования рынка. Предъявляя к субъектам, функционирующим в его пределах, новые требования, связанные с необходимостью обладания релевантной заданным трендам бизнес – моделью, эффективной коммуникативной стратегией, сильной конкурентной позицией и другими ключевыми факторами успеха в данной отрасли.

Рынок общественного питания отличается неоднородностью потребительского состава, тенденция трансформации потребительских предпочтений приводит к активизации его дробления, вычленяя при этом всё более специфичные группы. Спрос потребительских групп трансформируется с большой скоростью, а предложение меняется лишь незначительно, наблюдается ситуация неудовлетворения запросов этих групп субъектами рынка, функционирующими в его пределах на данный момент времени. Таким образом, удалось зафиксировать проблему рынка общественного питания г. Красноярск: несоответствие предложения спросу.

В связи с перечисленными особенностями текущей конъюнктуры рынка идентифицированная проблема может быть разрешена посредством максимально эффективной адаптации, с точки зрения рентабельности и рациональности, превалирующих в пределах рынка общественного питания г. Красноярск на 2019 год тенденций, с учётом имеющихся возможностей и потенциальных угроз.

Исходя из особенностей сложившейся ситуации, вопрос реализации проекта по развитию бизнеса в пределах рынка общественного питания г. Красноярск, можно считать актуальным.

Цель работы – разработать мероприятия по развитию бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск.

Задачи работы:

- 1) охарактеризовать стратегический анализ как исходный этап разработки проекта развития бизнеса предприятия;
- 2) исследовать бизнес-модель как ключевой фактор конкурентоспособности предприятия в условиях современной рыночной среды;
- 3) проанализировать особенности разработки современных коммуникативных стратегий как важного элемента проектов развития бизнеса в сфере общественного питания;
- 4) изучить рынок услуг общественного питания г. Красноярск;
- 5) исследовать бизнес-модели на рынке общественного питания г. Красноярск;
- 6) провести стратегический анализ внешней и внутренней среды проекта по развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск;
- 7) определить целевого потребителя и разработать плана маркетинга проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск;
- 8) разработать бизнес-модель и организационный план проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск;
- 9) составить финансовый план и оценить эффективность проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярска.

Объект работы – рынок общественного питания г. Красноярск.

Предмет работы – проект по развитию бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Работа расположена на 146 страницах, включающих 27 таблиц, 14 рисунков, 10 приложений.

1 Методические аспекты разработки проекта развития бизнеса предприятия на рынке общественного питания

1.1 Стратегический анализ как исходный этап разработки проекта развития бизнеса предприятия

Стратегический анализ является одним из элементов, без которых организация не способна достичь продолжительного стратегического успеха в независимости от области его проведения: является ли он этапом разработки стратегии компании, функционирующей в пределах рынка, или базой для разработки проекта по развитию бизнеса. В контексте проведения данного исследования, связанного с вопросом реализации проекта по развитию бизнеса, стратегический анализ является одним из ключевых этапов, что и будет наиболее подробно рассмотрено в текущем пункте с целью идентификации существующего инструментария анализа и дальнейшего отбора наиболее релевантной группы с практической точки зрения.

Существует множество определений стратегического анализа, представленных как в работах зарубежного авторства (И. Ансофф, К. Боумен, В. Дуфала, Б. Карлофф, А.Р. Стерлин), так и трудах отечественного происхождения (А. Бочкарев, В. Кондратьев, В.А. Винокуров, В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова и др.). В ходе анализа найденных дефиниций были идентифицированы несколько вариантов, обладающих наибольшим практическим смыслом, что в контексте данной работы является наиболее релевантной характеристикой.

В.А. Винокуров определяет стратегический анализ как способ реализации системного и ситуационного подходов при изучении различных факторов влияния на процесс стратегического управления, его задача заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций развития, определении способов управления этим объектом [32, с.29]. Э.А. Уткин заключает, что стратегический

анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. В процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии – того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям [37, с.56]. Д. Хасси считает, что стратегический анализ является одним из элементов, без которых организация не сможет достичь продолжительного стратегического успеха. При этом выделяются следующие моменты проведения аналитических шагов: формулирование проблемы, оценка стратегических альтернатив, разработка претворения стратегии в жизнь, переоценка альтернативы с учетом полученного результата.

Так же анализ определений позволил установить, что разнятся они и в зависимости от масштабов его проведения, начиная от крупных прогнозов политического, финансового, институционального и экономического уровня, заканчивая прогнозной деятельность в пределах хозяйствующих субъектов.

В контексте рассматриваемого нами вопроса касаемо реализации проекта развития бизнеса, а также на базе полученной информации было сформулировано комплексное определение. Стратегический анализ - это не что иное, как формализованная системная интерпретация стратегических финансового - экономических и других бизнес-целей, что призваны максимизировать рыночную стоимость организации посредством комплексного анализа текущего состояния, сложившегося под воздействием внешних и внутренних факторов, а также его прогнозирования в долгосрочной перспективе. Определение стратегических целей в данном случае зависит не только от идеи, положенной в основу проекта, но и, безусловно, коррелирует с уровнем развития на котором пребывает компания, а также занимаемой ей фазой жизненного цикла.

Проект развития бизнеса проходит несколько этапов постепенной разработки и модификации, начиная от генерации самой идеи, возникновения

экономического замысла вплоть до реализации проекта и распределения прибыли между всеми участвующими в проектной группе.

Учитывая природную сущность проектной деятельности целесообразно говорить о необходимости идентификации имеющихся возможностей, начиная от материально-технической базы, заканчивая непосредственно финансовыми ресурсами, и их достаточности для осуществления задуманного, прогнозирования результата реализации, как в текущем, так и стратегических аспектах. В данном контексте речь идёт об стратегическом анализе как об одном из ключевых этапов разработки проекта, выступающего в качестве базы, в случае отсутствия которого, любая деятельности проектного характера перестаёт обладать экономической целесообразностью и лишается практического смысла. Анализ позволяет сформировать понимание ключевых факторов, оказывающих непосредственное воздействие на степень благополучия бизнеса, как в текущем периоде, так и долгосрочной перспективе, в качестве результата которого выступает именно разработанная стратегия бизнес-проекта релевантная внутренним и внешним условиям существования бизнеса.

Определяя в данном контексте цель анализа с прикладной точки зрения, стоит сказать, что речь идёт о формировании массива альтернатив для последующего принятия стратегических решений, призванных идентифицировать конкурентные преимущества субъекта, обеспечить стабильную доходность как на момент анализа, так и в долгосрочной перспективе, при использовании имеющихся внутри компетенции и учитывая факторы воздействия внешней среды. На основе целей стратегического анализа определяются и его отличительные особенности, позволяющие определить необходимость его проведения:

- широкий горизонт планирования;
- формируемые задачи обладают достаточно большим масштабом;
- при разработке решений идёт ориентация на развитие в долгосрочной перспективе;

- устанавливаемые цели обладают высоким уровнем значимости;
- высокий уровень важности задач и необходимости их разрешения;
- необратимость принимаемых решений;
- учет всех исходящих извне требований при разработке и принятии решений.

Так же стоит акцентировать особое внимание на информационном обеспечении стратегического анализа, достоверность, истинность, релевантность, объективность и глубина его результатов достигаются лишь при условии поиска и дальнейшей переработки больших массивов информационных данных, формирующихся посредством обращения к широкому числу всевозможных источников. Относительно управляемого объекта все источники информации дифференцируются на внутренние и внешние [76, с.33].

В качестве внутреннего источника информации выступает бухгалтерская (финансовая) отчетность управляемого объекта, сформированная по итогам производства и осуществления продаж статистика, так же используется и данные текущих наблюдений, отчетная информация об осуществлённых ранее, документация, сопровождающая операционные процессы хозяйственной деятельности и предоставляющая описания как количественного, так и качественного характера. Особой ролью на данный момент времени наделены компьютерные базы данных, формируемые внутри управляемого объекта с целью учета всех протекающих в нем хозяйственных операций и пополняемые на постоянной основе.

Внешние источники информации достаточно вариативны в отличии от внутренних, что обусловлено природой их существования. Данные источники объединяют различные аналитические статьи, экспертные оценки, обзоры и исследования рынка, совокупные статистические данные, информация, касающаяся как контрагентов, так и конкурентов. Релевантная целям и задачам стратегического исследования информация попадает в руки руководства, специалистов отделов сбыта и маркетинга в процессе контрактного

взаимодействия со всеми стейкхолдерами, среди которых: клиенты, поставщики, лица, представляющие кредитные и страховые организации, государственные учреждения и местные общественные объединения. Природа существования данных источников является внешней, находящейся непосредственно за пределами управляемого объекта, что и определяет их коренные отличия от тех, что фигурируют в его пределах. Часть такого рода источников не являются закрытыми или же конфиденциальными, к ним в любое время можно обратиться посредством перехода на материалы Федеральной службы государственной статистики, публикации, размещённые в пределах данных средств массовой информации, каталоги и справочные материалы, бухгалтерскую и годовые отчётности. Речь идёт непосредственно о корпоративной информации, подлежащая раскрытию в порядке закона Российской Федерации. Остальные же источники находятся либо в закрытом доступе, обращение к которым возможно только в случае обладания определенным статусом, либо обладают особыми требованиями на входе, например, достаточно высокой стоимостью.

Стратегический анализ, будучи комплексным, является и поэтапным, идентифицируемые исследователями этапы имеют следующую последовательность:

- 1) определение миссии и анализ целей;
- 2) анализ внешней среды;
- 3) анализ внутренних компетенций (анализ внутренних факторов и идентификация стратегических показателей развития организации);
- 4) обоснования причин принятия стратегического решения, разработанного на базе анализа, проведённого на предшествующих этапах.

Далее стоит рассмотреть подробнее, в чем заключается сущность каждого этапа стратегического анализа, и каким образом формируется наиболее релевантный инструментарий и определяется методология.

Вне зависимости от цели его проведения, которая в данном контексте сводится непосредственно к идентификации и исследованию воздействия

внешних и внутренних факторов необходимых для разработки и реализации проекта по развитию бизнеса компании, определение миссии и целей как этап исключать вовсе было бы не целесообразно. В виду того, что анализ миссии компании позволяет определить ее место среди других конкурентов, идентифицировать продукт, производимый конкретно данным хозяйствующим субъектом, а цели, преследуемые при реализации проекта по развитию бизнеса компании, должны коррелировать с её собственными целями.

Исследование внешней среды представляет собой серьезную аналитическую работу. Рассматривая феномен внешней среды, можно распознать ее как совокупность не поддающихся контролю факторов, оказывающих непосредственное влияние на субъект извне, при этом дифференцирующуюся в зависимости от близости к последнему на макро- и микроокружение.

Итак, в состав макросреды входят следующие факторы: демографические, экономические, политические, правовые, технологические, социально-культурные, природные [49, с.64], а также международные факторы. Воздействие последних на осуществляемую субъектом деятельность может носить, как прямой, так и опосредованный характер. Данная среда не обладает какой-либо спецификой относительно каждого из объектов, находящегося под её влиянием, условия деятельности являются обобщёнными, а характеристика структуры и механизмов функционирования практически идентична тем, что фигурируют в пределах национальной экономики в целом.

Микросреда же по своей природе является обратно макросреде специфичной относительно каждого хозяйствующего субъекта и представляет собой не что иное, как рыночное окружение, находящееся в прямом контакте с ними. Она объединяет под своей эгидой всех стейкхолдеров компании: покупателей производимого ей продукта, конкурентов, поставщиков, посредников, а также контактные аудитории, представляемые финансовыми учреждениями, органами власти, СМИ, местными сообществами, потенциальными инвесторами и другими. Именно в данной области

формируются важнейшие рыночные факторы, среди которых: ресурсные источники извне, спрос и конкуренция.

Информационная база для проведения анализа факторов макро- и микросреды и идентификации тенденций их развития формируется на основе вторичной информации, получаемой, как из внешних, так и внутренних источников, что продемонстрировано в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Информационная база для проведения анализа внешней среды организации

Макросреда	Микросреда
<p>1) прогнозы социально - экономического развития наряду с результатами, получаемыми при проведении мониторинга состояния, характерного для экономики страны на данный момент времени (соответствующие материалы формируются Министерством экономического развития РФ, часть из которых располагается на официальном сайте: economy.gov.ru), а также данные проводимыми другими министерствами и ведомствами аналитики и мониторинга;</p> <p>2) материалы, предоставляемые службами официальной статистики, например, макроэкономические показатели, СНС (системы национальных счетов), показатели социально-демографической статистики, размещённые на сайтах Федеральной службы государственной статистики (www.gks.ru) и территориальных органов последней [62, с.35];</p> <p>3) составляемая Центральным банком РФ финансовая статистика, носящая макроэкономический характер;</p> <p>4) материалы проведённой специальными организациями, специализирующихся в области анализа макроэкономических процессов в России, аналитики и исследований («Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования» (ЦМАКП), ЦМИ Сбербанка России);</p> <p>5) нормативно-правовая информация — официальные публикации в изданиях «Российская газета», «Собрание законодательства РФ», «Парламентская газета», справочные правовые системы «Консультант Плюс», «Гарант» [62, с.36];</p> <p>6) информационно-аналитические материалы торгово-промышленной палаты РФ (tpprf.ru);</p> <p>7) публикации в СМИ.</p>	<p>1) данные отраслевой и региональной статистики;</p> <p>2) материалы имеющиеся и актуальные на момент обращения маркетинговых исследований;</p> <p>3) официальные сайты игроков, оставляющих конкуренцию на рынке.</p> <p>Среди особо значимых выделяются: «Интерфакс», «СПАРК», АК&М, - их деятельность непосредственно связана с раскрытием и публикацией информации относительно юридических лиц, акции и облигации которых торгуются на фондовом рынке. Источники внутренней вторичной информации: сведения о стейкхолдерах компаний, накопленные непосредственно внутри неё</p>

В ходе проведения анализа внешней среды исследованию подлежат именно ключевые факторы внешней среды, среди которых:

- основные макроэкономические показатели, характеризующие отрасль функционирования/ область бизнеса;
- степень и уровень конкуренции, существующей внутри исследуемой области;
- наиболее вероятные изменения положений игроков, их состава в конкурентной среде и определяющие ситуацию предпосылки;
- сильные и слабые стороны конкурентов;
- наиболее вероятные корректизы в деятельности конкурентов;
- важнейшие факторы успеха в конкурентной среде;
- перспективы относительно получения большей прибыли и общая оценка привлекательности области реализации деятельности субъекта.

Именно анализ внешней среды позволяет исследовать окружающую среду, идентифицировать существующие в пределах рынка возможности и угрозы.

Второй этап стратегического анализа связан с оценкой внутренних возможностей и результатов деятельности субъекта, где подвергается исследованию факторы, определяющие исходные условия реализации деятельности, имеющиеся в самом начале пути предпосылки и ограничения социально-экономического развития, что в совокупности формируют ценность субъекта. Таким образом, при оценке и исследовании внутренней среды исследованию подвергается именно имеющийся у компании потенциал, идентифицированный посредством анализа сильных и слабых ее сторон. Именно при анализе имеющегося у субъекта на конкретный момент времени потенциала и используемого им же возможно определить его стратегическую позицию.

Внутренняя среда объединяет производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру. В данном случае процесс формирования информационной базы автоматизирован изнутри, имеющиеся у субъектов хозяйствованием компьютерные технологии во многом определяют

качество проводимого анализа. Различные программные комплексы помимо базовых возможностей, связанных с процессами регистрации, накопления и хранения, владеют особыми инструментами отработки и аналитики. Чем выше уровень детализации информации и глубины переработки с последующим её анализом, тем большую ценность она представляет при проведении внутреннего анализа.

В качестве результатов анализа выступает идентификация имеющихся причинно-следственных связей, определяющих текущее на момент проведения исследования состояние экономического потенциала компании. При проведении анализа реализации деятельности за конкретный временной период в прошлом, выявляются тенденции её развития. Также стоит учесть, что к проведению внутреннего анализа целесообразно перейти только после детальной проработки исходного информационного материала, включая финансовую отчётность.

В контексте задач проводимого исследования, связанного с реализации проекта по развитию бизнеса, целью рассмотрения вопроса стратегического анализа как исходного этапа является идентификация имеющегося инструментария. Из которого будет сформирован наиболее релевантный набор необходимый для дальнейшего практического применения.

Методика и инструментарий стратегического анализа дифференцируется в зависимости от преодолеваемого этапа [41, с.39]. В процессе обзора соответствующей литературы был сформирован график на рисунке 1.1, где в соответствии с каждым этапом стратегического анализа отображен релевантный ему набор инструментов. В приложении А представлено описание наиболее распространённых относительно использования при проведении стратегического анализа как этапа реализации проекта по развитию бизнеса компании инструментов (PEST/ STEP – анализ, КФУ, концепция движущих сил, матрица Ансоффа, Матрица ДЭМК, SWOT – анализ).

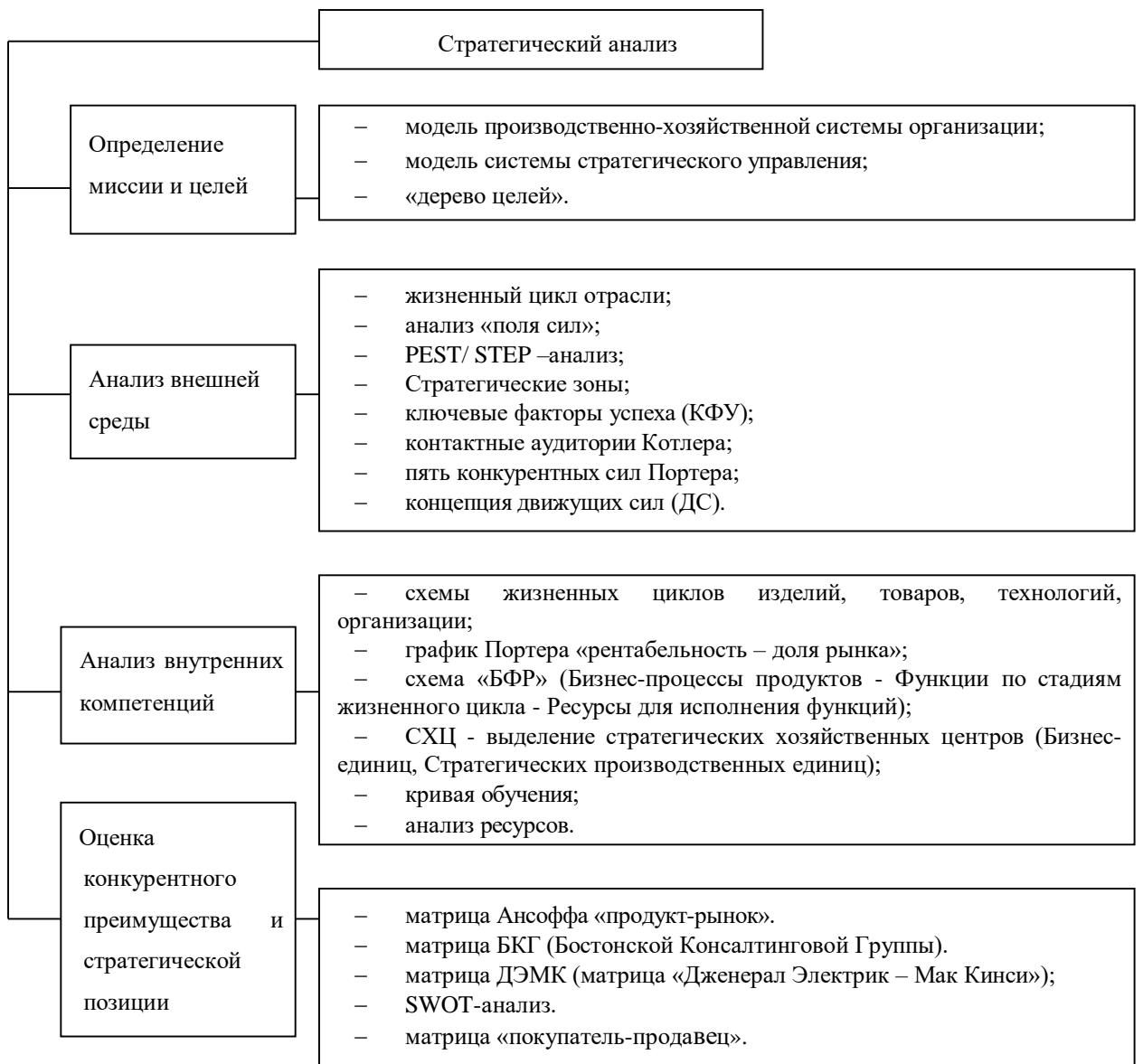


Рисунок 1.1. - Поэтапное распределение инструментария стратегического анализа

Результатом стратегического анализа в данном случае выступает набор стратегических альтернатив, выступающий в качестве базы для дальнейшей разработки конкретной стратегии бизнес-проекта, релевантной как внутренним, так и внешним условиям её реализации. Только благодаря стратегическому характеру исследования, набор стратегических альтернатив приобретает научно-экономическую обоснованность. Эффективность применения стратегического анализа обоснована не столько разработкой

конкретного механизма предупреждения и исключения вероятного негативного воздействия факторов внешней и внутренней среды, сколько формированием вариантов гибких сценариев, разрабатываемых специально для принятия наиболее оптимальных решений в процессе создания и реализации проекта развития бизнеса компании.

Анализ призван обеспечить успех реализации проекта, рациональность его внедрения и последующее существование в долгосрочной перспективе с максимальным эффектом эксплуатации, как относительно полезности для компании и всех её стейкхолдеров, так и извлечения прибыли. Благополучно реализуя бизнес-проекты, компания значительно усиливает конкурентную позицию на рынке, повышая степень устойчивости и мобильности, а также становясь более инвестиционно-привлекательной для заинтересованных в данном вопросе внешних контрагентов.

1.2 Бизнес-модель как ключевой фактор конкурентоспособности предприятия в условиях современной рыночной среды

Рассмотрение вопроса формирования бизнес – модели в контексте данного пункта даёт возможность определить методические основы их формирования, а также рассмотреть варианты моделей, используемых наиболее успешными игроками нынешнего рынка, что необходимо для дальнейшего практического применения данных результатов анализа в текущем исследовании [40, с.25].

В наше время бизнес-модели успешных компаний привлекают немалое внимание, вызывая неподдельный интерес практиков (предпринимателей, менеджеров), обративших первыми внимание на данный феномен. Им удалось почувствовать огромный потенциал возможностей, которые открываются в бизнесе благодаря выбору жизнеспособной бизнес-модели и эффективности её эксплуатации. Бизнес-модель является элементом концепций современного предпринимательства и стратегического управления, фигурируя в роли

концептуального инструмента, предназначенного для анализа сложного объекта (бизнес - системы), отражающий логику бизнеса [84, с.56].

Изучая различные материалы, связанные с исследование сущности бизнес - модели в исходном смысле, формированием ее концепции посредством системного анализа, удалось констатировать факт отсутствия общепризнанной трактовки явления. Однако было вычленено шесть ключевых подходов к пониманию сущности бизнес - модели: экономический, операционный, стратегический, интегрирующий, структурный, системный [84, с.57]. Определения, отображающие вышеназванные подходы были обобщены в таблицу и представлены в Приложении Б, относительно задач же проводимого исследования было выбрано определение, отображающее наиболее релевантный подход, а именно: интегрирующий. Конкретно данная интерпретация определения стала основой для последующих зарубежных и отечественных разработок инструментария, позволяющего использовать бизнес – модель.

Интегрирующий подход – это взгляд на бизнес-модель, интегрирующий в себе экономический, операционный и стратегический аспекты. То есть акцентируется внимание на финансово-экономических аспектах деятельности компании, на протекающих внутри бизнес-процессах и операциях, а также на стратегических проявлениях её деятельности. Авторы данной группы определений формируют концептуальное представление бизнес - модели, определяемое как: «Бизнес – модель – это краткое описание того, как набор взаимосвязанных элементов, отражающих решения в области стратегии, структуры и экономики предприятия, будет использоваться, чтобы создать устойчивое конкурентное преимущество на определенных рынках» [23, с.76]. Так же использующие данный подход специалисты для описания бизнес - модели определили группу факторов (факторы предложения; рынка; внутренних возможностей; конкурентной стратегии; экономические факторы; факторы целей бизнеса), представив её в форме матрицы и предлагая

рассматривать их на трёх уровнях: базовом, уровне «собственника» и уровне «правил».

Опираясь на результаты анализа определений, можно утверждать, что модель бизнеса демонстрирует процесс формирования компанией собственной целевой аудитории, формулирования и дифференциации предложений, использования ресурсной базы. При этом в её структуре отражается и общий перечень ключевых задач, часть из которых компании под силу реализовать самостоятельно, а часть - за счёт привлечения сторонних экспертов, представляется вниманию процесс её выхода на рынок, создания ценности для потребителя и получения ответной реакции благодарности за удовлетворение потребностей в денежном эквиваленте.

Данная аргументация позволяет констатировать факт взаимосвязи бизнес - модели как детально проработанной структуры и конкурентной позиции субъекта на рынке, определяемой не только рентабельностью и эффективностью его финансово-хозяйственной деятельности, но и грамотно выстроенной системой коммуникации с внешней средой. Для укрепления своих позиций среди других конкурентов субъекту необходимо обладать наиболее релевантной современным условиям рыночной среды бизнес - моделью, гибкой, мобильной по отношению к быстроменяющейся конъюнктуре рынка. Что определяет необходимость наличия у субъекта способности оптимизировать, модернизировать существующую модель в попытках разработать идеальный для себя механизм, позволяющий в разы продлить собственный жизненный цикл.

Все рассматриваемые определения выстраивались на базе процесса вычленения ключевых компонент бизнес - модели как таковой, которые разнятся и имеют в своей основе абсолютно разные принципы в виду авторства того или иного подхода. Бизнес модель является важнейшим инструментом анализа механизмов устойчивого взаимодействия субъектов в пределах рынка, где её компоненты выступают в роли «опорных точек» [48, с.116]. При рассмотрении различных вариантов их идентификации, представленных в

современной литературе, была составлена сводная таблица 1.2, содержащая в себе несколько перечней ключевых элементов бизнес - модели и непосредственно автора каждого из подходов, вычлененных мной по принципу частоты применения подходов в теории.

Таблица 1.2 - Идентификация ключевых компонентов бизнес - модели

Автор подхода	Ключевые компоненты
А. Остервальдер	1) сегменты потребителей; 2) предложение ценности; 3) каналы распределения; 4) взаимоотношения с клиентами; 5) потоки доходов; 6) ключевые ресурсы; 7) ключевые активности; 8) ключевые партнерства; 9) структура издержек.
Г. Хамел	1) стержневая стратегия; 2) стратегические ресурсы компании; 3) профиль клиента; 4) цепочка создания ценности [48, с.117].
Авторы Chesbrough & Rosenbloom (2002)	1) предложение ценности; 2) сегмент рынка; 3) структура цепочки создания ценности; 4) структура издержек и прибыли; 5) позиция внутри цепочки создания ценности; 6) конкурентная стратегия [48, с.118].
Д. Тис	1) технологии и свойства продукта/услуги; 1) преимущество потребителя при использовании товара; 2) целевые сегменты рынка; 3) потоки доходов; 4) механизмы получения ценности [48, с.118].

Резюмируя результаты обзора, приведённые в таблице 1.2 можно сказать, что каждый из перечней объединяет самих лиц, принимающих участие в процессе создания ценности, отражает форматы их взаимодействия наряду с результатами совместной деятельности.

С целью обеспечения сильной конкурентной позиции на рынке компания должна основательно подойти к разработке собственной бизнес - модели, используя при её создании наиболее релевантный подход, современный инструментарий и методологическую базу. Таким образом, в данном случае целесообразно говорить о целях, преследуемых компанией при разработке

модели и рассмотрении данных целей в качестве базы для их классификации, имеющей следующий вид:

- в зависимости от методики формирования бизнеса;
- по степени развития и внедрения инноваций;
- по процессу выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идей;
- взаимоотношение с внешним миром [53, с.62].

Данная классификация представляет собой некий поэтапный процесс формирование индивидуального варианта бизнес - модели, где в каждой из выделенных выше классификационных групп компания выбирает альтернативу релевантную конкретно своим целям. Графическая интерпретация классификации бизнес - моделей на основе методического подхода представлена на рисунке 1.2.

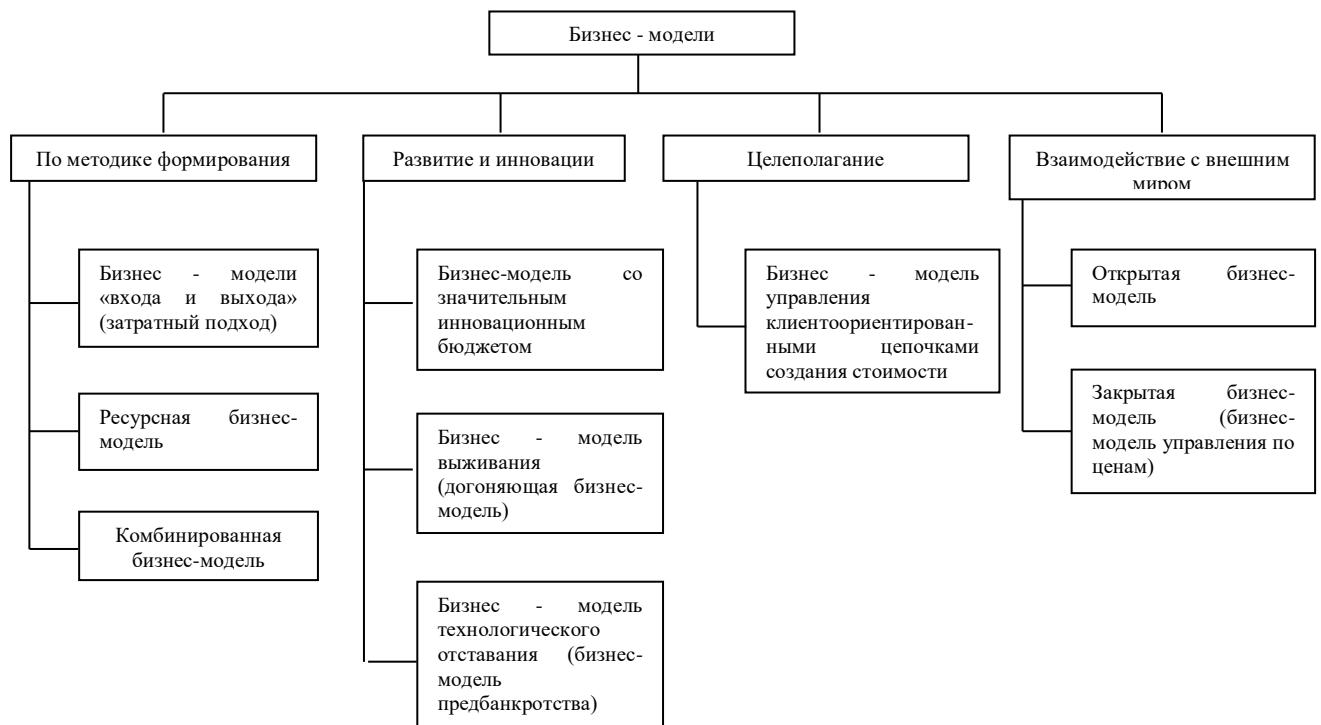


Рисунок 1.2 – Классификация бизнес – моделей на основе методического подхода

Далее наиболее подробно рассмотрим особенности формирования и применения идентифицированных на рисунке 1.2 бизнес – моделей.

Разрабатывая собственную модель, компании в большинстве случаев используют два основных методических подхода: концепция «входа-выхода» («В-В») и ресурсный подход [54, с.53]. В таблице 1.3 представлены особенности формирования и применения данной группы бизнес – моделей.

Таблица 1.3 - Особенности формирования и применения бизнес – моделей, образуемых по принципу «методика формирования»

Бизнес – модель «входа-выхода»	Ресурсная бизнес - модель
<ul style="list-style-type: none"> – наведение фокуса конкретно на текущее состояние ресурсной базы, определяемое условиями и ограничениями внешней среды, с целью констатации факта дефицитности или же достаточности; – проведение анализа внешней среды для выявления имеющихся у бизнеса возможностей и дальнейшего рассмотрения возможных альтернатив их использования (принципа «снаружи - внутрь», базирующийся на наличии у организации умения гибкой адаптации к быстрым меняющимся условиям внешней среды: срочной доставки товара в конкретный пункт назначения, изготовление специализированной продукции, разрешений проблем, возникших среди клиентов); – подход используется малыми организациями в сфере услуг и торговли, не располагающими достаточным для разработки и реализации инновационных программ бюджетом; – успешность в разработке бизнес - модели и как следствие степень конкурентоспособности самого субъекта на рынке во многом зависят от грамотного менеджмента, где критическим фактором успеха становится именно профессионализм и интуиция высшего руководства, наряду, безусловно, и с мобильностью внутренних бизнес-процессов, их гибкостью приспособления рыночной конъюнктуре; – нельзя констатировать факт формирования устойчивых трендов добавленной стоимости, так как в большинстве случаев жизненный цикл компании, выстраивающей свою деятельность на основе подхода «В-В», по длительности тождественен циклу жизни производимого ею продукта, что свидетельствует о будущей ликвидации или реорганизации такой компании либо через процедуру банкротства, либо слияния (поглощения). 	<ul style="list-style-type: none"> – в качестве базы, основанной на концепции экономической ренты, выступает именно уникальные ресурсы и компетенции; – компания рассматривается как система ключевых компетенций, грамотность разрабатываемых и реализуемых стратегий выводится не первый план как важнейший фактор успеха по причине наличия прямой связи между их содержанием и возможностями компании относительно активного использования, внедрения и эксплуатации имеющихся на рынке результатов НИОКР, а также приобретения прав на владения инновационным продуктом (данные возможности позволяют совершенствовать те самые стержневые компетенции, развитие которых позволит компании использовать всё новые и новые возможности, появляющиеся во внешнеэкономической среде); – релевантен для компаний – долгожителей, которые в пределах рынка рассматриваются как субъекты «изнутри - наружу», бизнес выстраивается на основе установления долгосрочных партнёрских взаимоотношений со всеми стейкхолдерами, на совместном инновационном развитии за счёт интеграции бизнесов, консолидации усилий и ресурсов, на консультационной поддержке и наставничестве (залог достижения наивысших результатов, связанных с идентификацией новых способов полезного использования, оптимизацией как технологических, так и внутренних бизнес-процессов, извлечением максимально возможной полезности); – компании во многом уступают мелкомасштабным, в виду меньшей гибкости и мобильности, существует риск потери перспективного рынка, либо вход с существенным опозданием (приводит к необходимости платы за вход в достаточно внушительном размере относительно игроков, придерживающихся реализации бизнеса по модели «В-В»).

Комбинированная бизнес - модель считается оптимизированным вариантом сочетания достоинств бизнес-моделей «входа-выхода» и ресурсной.

Следующие бизнес - модели выделяются по принципу наличия инноваций и степени развития. В таблице 1.4 представлены особенности формирования и применения данной группы бизнес – моделей.

Таблица 1.4 - Особенности формирования и применения бизнес – моделей, образуемых по принципу «развитие и инновации»

Бизнес-модель со значительным инновационным бюджетом	Бизнес - модель выживания (догоняющая бизнес-модель)	Бизнес - модель технологического отставания (бизнес-модель предбанкротства)
<ul style="list-style-type: none"> – сущность формирования заключается в оптимизации существующей, замене, исключении или дополнении элементов, наделении их кардинально новым значением относительно концепции, трансформации самого процесса функционирования; – данная модификация необходима в период изменения усложнения внешнеэкономической ситуации; – процесс создания модели позволяет разрешить вопрос, связанный с необходимостью усиления конкурентной позиции на рынке во время ужесточения существующих условий конкурентной борьбы, с параллельным запуском процесса активизации темпов роста и развития компании; – существуют внутренние бизнес - модели, базирующиеся на открытых инновациях, суть которых заключается в сочетании и комбинации результатов внутренних НИОКР с результатами внешних [23, с.97]. 	<ul style="list-style-type: none"> – сущность формирования сводится к прогрессивному движению на пути к обеспечению конкурентоспособности своих национальных товаров, что характеризует не что иное, как технологический прорыв; – признаётся неэффективным и нерелевантным современным рыночным условиям традиционный путь развития, определяемый расширением имеющегося производства, включая экспортное; – предназначение состоит в исполнении стратегий структурной и промышленной модернизации реального сектора экономики, что обладают долгосрочным характером. 	<ul style="list-style-type: none"> – порождается явлением существования большого отрыва между национальными компаниями и зарубежными конкурентами, что обусловлено технологической слабостью и использованием устаревших технологий; – отсутствие конкуренции отечественных производителей с импортной продукцией в виду осознания своего отставания в развитии; – сокращение отставания происходит за счёт стимулирование локализации иностранных производителей, формирование мощных отечественных компаний – интеграторов, которые, в свою очередь, должны быть готовы осуществлять финансирование технического перевооружения и НИОКР, соответствую при этом заданному ведущими мировыми производителями уровню.

Целеполагание – так же один из значимых принципов классификации. Ранее уже упоминалось о цепочке создания ценности и её рассмотрении как инструмента анализа конкурентного преимущества компаний. Сущность данного преимущества заключается в осуществлении компанией множества отдельных видов деятельности на этапах разработки собственной продукции, её производства, маркетингового продвижения, продажи, доставки до потребителя и обслуживания продукта после свершения акта его приобретения покупателем.

Преодоление потенциальным продуктом каждого из этапов сопровождается рядом издержек, что являются специфическими, характерными конкретному периоду, потому совершение всех этих действий, начиная от разработки, заканчивая постпродажным обслуживанием, может, либо укреплять конкурентную позицию компании на рынке, либо создавать барьер для достижения более высоких результатов посредством лишения основы для дифференциации в конкурентной среде [31, с.68].

Цепочку создания стоимости по праву можно назвать портретом компании, её досье и биографией, где отражена не только история существования бизнеса и реализуемая им стратегия в пределах рынка, но и различные вариации рассматриваемых подходов, хозяйственная деятельность каждого из подразделений. С целью выделения и формирования конкурентного преимущества компании, каждый отрезок цепочки подвергается глубокому исследованию, в процессе которого вычленяется тот вид деятельности, что является стратегически важным для рассматриваемого бизнеса. После чего реализуется анализ издержек по выбранному виду и идентифицируется база для конкурентной дифференциации. Однако не стоит забывать, что ключевое конкурентное преимущество компании заключается в осуществлении стратегически важной деятельности в цепочке создания стоимости её продукта с как можно более низким уровнем издержек, и чем общий их показатель меньше, тем наиболее выигрышна позиция компании на рынке.

Взаимодействие с внешним миром – это явление, так же рассматриваемое как один из подходов [110, с.34]. Ранее в качестве базы для формирования корпоративной стратегии выступала закрытая бизнес-модель НИОКР, суть которой заключалась в формировании цепочки создания стоимости в пределах компаний, начиная от генерации идеи, заканчивая непосредственным выводом готового продукта на целевые рынки и его постпродажным обслуживанием. Ввиду чего вся информация о каких-либо внутрифирменных разработках была конфиденциальна, а появление на горизонте новых идей и источников, пришедших извне, воспринимались с опаской. В условиях же сотрудничества с

внешними партнёрами и создания общей ценности, безусловно, используются именно открытые бизнес-модели. Открытость может проявляться в двустороннем формате, как «извне», когда компания одобряет процессы интеграции новых знаний и идей, усиливая их, так и «изнутри», за счёт передачи партнёрам идей или активов, не представляющими для неё ценность на данный момент времени. Под явлением открытости подразумевается открытость исследовательских процессов компаниям, реализующим свою деятельность за пределами данной. Залог создания большей ценности и наиболее рационального и эффективного использования результатов НИОКР компаний состоит в консолидации её знаний, умений с теми, которыми обладают её партнёры, интеграции «чужой» интеллектуальной собственности, продуктов соответственно на законных основаниях добropорядочного партнёрства. Функционирование закрытой бизнес-модели диаметрально-противоположно открытой. Учитывая возможности открытой бизнес – модели, позволяющие снизить издержки и ускорить темпы роста и развития, применение закрытой в условиях современной рыночной конъюнктуры теряет свою актуальность [87, с.62].

При рассмотрении видов бизнес - моделей с практической точки зрения удалось выявить достаточное количество классификаций, варьирующихся в зависимости от вычленяемых теми или иными авторами факторов и принципов. Учитывая цели и задачи проводимого исследования, а именно: необходимость определения наиболее выигрышных относительно конкурентоспособности на рынке бизнес-моделей для их последующего практического применения или же заимствования ключевых особенностей, стоит рассмотреть несколько моделей, принадлежащих игрокам рынка, обладающим сильной конкурентной позицией. Наиболее оптимальные и прогрессивные бизнес-модели компаний, осуществляющих свою деятельность по всему миру и сегодня подтвердивших эффективность своих бизнес-моделей (Google, Dell Computer, McDonald's, Starbucks, IKEA, Home Depot, Toys R Us, Wal-Mart, Amazon. com), характеризуются высоким уровнем клиентоориентированности и

инновационной направленностью, что и определяет на сегодняшний день залог их успешности и твёрдой конкурентной позиции на рынке. Их бизнес – модели выстраиваются на базе модели управления клиентоориентированными цепочками создания стоимости, рассмотренной на рисунке 1.2, посредством её оптимизации и модификации. Результат обзора представлен в обобщающей таблице 1.5, где содержатся ключевые с точки зрения клиентоориентированности характеристики отобранных в разных отраслях экономики бизнес – моделей.

Таблица 1.5 - Примеры успешных бизнес- моделей в различных отраслях экономики

Бизнес- модель	Ключевые характеристики
Розничная торговля	
Wal-Mart	Конкурировать только на рынках, которые легко завоевать; предоставлять неповторимую ценностную инновацию; различные форматы магазинов; оптимизация системы поставок; группировка товаров по «модулям»; усовершенствование базы данных; изобретение ценностных инноваций, которые приносят устойчивое превосходство; максимальный ассортимент и минимальные цены, стремящиеся к оптовым.
Home Depot	Широкая сеть строительных магазинов; принцип «сделай сам» с проведением мастер-классов для покупателей; качественное обслуживание.
Toys R Us	Низкие цены; большая сеть магазинов; ставка на долю рынка (быстрый рост – прибыль); постоянное изучение потребителей; создание иллюзии дешевизны
IKEA	Принцип экономии при производстве продукции – доступные цены на товары; 10 % своего десятитысячного ассортимента компания производит сама, остальное покупает; практика «складов самообслуживания».
Общественное питание	
Starbucks	Качественный товар; умеренная цена; широкая сеть; быстрое автоматизированное обслуживание; приятная атмосфера; уникальный дизайн интерьера; социальный пакет для персонала.
McDonald's	Франчайзинговые партнеры; новаторская система вертикальных взаимоотношений с поставщиками (поставка качественных продуктов по более низким ценам, совершенствование бизнес-модели поставщиков); широкая сеть ресторанов; соотношение цена/качество; сокращение времени обслуживания
Производство	
Intel	Внедрение результатов инновации; масштабное производство; индивидуальный подход к клиенту.
Dell Computer	Никаких запасов продукции; считаться с мнением покупателя; все продажи ведутся напрямую с покупателем.
Microsoft	Разработка собственных кодов силами высококвалифицированных штатных программистов; недоступность исходных кодов для пользователей; социальная политика в компании; предоставление пользователям бесплатной технической поддержки.
Интернет-торговля и информационные технологии	
eBay	Посредник между продавцом и покупателем; большое число покупателей; большое число продавцов; индивидуальный подход клиентам; мультипликационный эффект.
Amazon.com	Удобство выбора и покупки товара; простота процесса покупки; скорость; информация, помогающая при принятии решения; широкий выбор; низкая цена; надежность обработки заказа.

Продолжение таблицы 1.5

Бизнес-модель	Ключевые характеристики
	Интернет-торговля и информационные технологии
Google	Поисковый аппарат с большим количеством инструментов; удержание потребителей с помощью новых дополнительных сервисов; привлечение партнеров; площадка для размещения рекламы.

В ходе анализа удалось установить, что показатель клиентаориентированности наиболее выражен в бизнес-моделях предприятий розничной торговли и общественного питания, а, следовательно, указанные в соответствующих графах таблицы 1.5 бизнес - модели можно рассматривать в качестве ориентиров в ходе дальнейшего выполнения работы.

Модернизируя и трансформируя компоненты базовых бизнес – моделей, используя разные вариации существующих подходов и разрабатывая свои индивидуальные альтернативы, субъект приобретает возможность превратить данную структуру в мощный инструмент повышения своей конкурентоспособности на рынке, укрепления позиций и стабильного роста даже в той конкурентной среде, где правила диктуются группой игроков, использующих агрессивные конкурентные стратегии.

1.3 Особенности разработки современных коммуникативных стратегий как важного элемента проектов развития бизнеса в сфере общественного питания

Данный раздел позволит определить значимость процесса разработки коммуникативной стратегии в ходе формирования проекта по развитию бизнеса в сфере общественного питания, а также идентифицировать ключевые особенности, что впоследствии будут учтены в практическом разделе исследования.

Существует множество версий интерпретации определения коммуникативной стратегии, разнящихся, как минимум, в зависимости от отрасли или же сферы её применения. Акцентировав внимание, безусловно, на

менеджмент – направлении, в частности на сфере бизнеса, и проанализировав соответствующие дефиниции, удалось сформировать комплексное обоснование термина, отразив ключевые особенности и специфику. Коммуникативная стратегия – это сочетание грамотно и планомерно разработанных шагов, сформированных посредством ориентации на достижение целей корпоративного характера за счёт повышения степени качества внутрикорпоративного общения и оптимизации процесса взаимодействия с внешнеэкономической средой [32, с.56]. В силу своей природы возникновения данные стратегии представляют собой широкомасштабные программы, разрабатывающиеся на долгосрочную перспективу. Коммуникационная стратегия в общем смысле обязана соответствовать стратегическим целям компании, однако, в контексте данного исследования – именно стратегическим целям проекта по развитию бизнеса субъекта.

В контексте же реализации проекта развития бизнеса коммуникативную стратегию стоит рассматривать с точки зрения её внешнего направления, подразумевающего под собой непосредственное взаимодействие субъекта с потребительским рынком, государственными структурами, средствами массовой информации. Согласно ключевой задаче, связанной с реализацией проекта в пределах рынка общественного питания, фокус внимания переводится конкретно на явление контакта субъекта и рынка потребителей, связь между которыми в условиях современной рыночной конъюнктуры является ключевым фактором успеха.

Наряду со значимостью процесса получения стратегических альтернатив в ходе проведения стратегического анализа, необходимых для дальнейшей разработки конкретной стратегия бизнес – проекта, а так же формирования наиболее релевантной целям, задачам и условиям существования бизнес-модели для повышения конкурентоспособности и успешности реализации деятельности, как с точки зрения рациональности, так и прибыльности, необходимо использование эффективных каналов коммуникации, потребления и распределения информации.

В этой связи становится актуальным вопрос изучения поведения аудитории и медиапотребления с целью идентификации наиболее эффективных каналов потребления и распределения информации для последующего их внедрения в деятельность субъектов рынка в частности общественного питания. Стоит рассматривать роли потребителя как «пассивного» приемника контента, так и свободного в самостоятельном выборе субъекта [45, с.115]. Речь идет о значимости тех использования тех каналов, что потребитель способен настраивать «под себя», что позволит усилить контакт с целевой аудиторией, тем самым повысив эффективность реализуемой деятельности. Потоки входящей информации должны быть максимально подвержены влиянию субъекта рынка. Каналы коммуникации позволяют донести до целевых потребителей качественно построенное позиционирование.

Рассматривая вопрос через призму рынка общественного питания, в доказательство указанных доводов можно привести достаточное количество примеров субъектов, что, грамотно проработав коммуникативную стратегию, использовав эффективные каналы коммуникации, создали мощную систему взаимодействия с конечным потребителем, за счет чего укрепили свои конкурентные позиции, став яркими игроками рынка. В качестве примера можно привести сеть ресторанов Black Star Burger, что транслирует позиционирование своего бренда посредством множества каналов коммуникации. Высокий спрос на продукцию и услуги субъекта во многом определяется его пребыванием под эгидой одноименного музыкального лейбла. Все используемые потенциальным потребителем информационные каналы содержат в себе рекламный контент, производимый лейблом, что автоматически определяет спрос целевой аудитории и на услуги ресторанных точек. При разработке коммуникативной стратегии, сделав акцент в первую очередь, на ключевом потребителе продукта лейбла, использовав имеющиеся, проверенные как наиболее эффективные каналы коммуникации, ресторальная сеть стала известной в широких кругах с первых минут своего появления на рынке. Другой не менее яркий пример: сеть ресторанов Nusr-Et (сеть стейк-

хаусов в городах Турции, Катаре, ОАЭ и США), основанный Нусретой Гёкче. Успешный путь сети во многом был определён не только выводом на рынок особого, «фирменного» продукта, но реализуемой коммуникативной стратегией, в частности использованием современных коммуникационных каналов взаимодействия с конечным потребителем. Так, оказавшийся в виртуальном пространстве кулинарный видеосюжет в главной роли с самим поваром, не только повлёк за собой мощный рост спроса на услуги авторских стейк-хаусов, но и позволил идентифицировать один из самых эффективных конкретно для данного субъекта каналов распределения информации, такой онлайн – платформы как социальная сеть.

Также можно привести и пример субъекта, реализующего свою деятельность в пределах локального рынка общественного питания, а именно: вегетарианский ресторан Veggy Café города Красноярск. Заняв достаточно новую нишу на рынке и определив узкую целевую аудиторию исходя из специализации производимого и предлагаемого продукта, ресторан сумел не только грамотно воздействовать на идентифицированный круг потенциальных потребителей, но и привлечь внимание всего потребительского рынка. Это связано с грамотной разработкой коммуникативной стратегии, трансляцией своего позиционирования по наиболее востребованным у потребительской аудитории коммуникационным каналам (была развёрнута широкоформатная рекламная политика на просторах такой социальной сети, как Instagram).

Таким образом, на базе данной аргументации, можно констатировать факт наличия взаимосвязи между грамотно сформированной коммуникативной стратегией и обладанием конкурентными преимуществами в пределах рынка общественного питания.

Данный рынок перенасыщен коммуникационными каналами, потребитель пребывает в условиях избыточного предложения. Существует потребность в трансформации идеологии рекламного сообщения, связанной с переходом от опосредованного, безличного обращения в зону личной коммуникации с целевой группой через каналы прямого двустороннего

сообщения. Учитывая распространение явления дробления сегментов рынка общественного питания, тенденции сближения с индивидуальным восприятием потребителя, своё распространения получила модель «живого» общения с клиентом. Модель предполагает индивидуализацию передаваемой потребителю информации по каждому из используемых им каналов коммуникации. Аналитики центра бизнес – исследований Альтера Инвест в работе «Анализ рынка общественного питания 2018» отметили эффективность продвижения бизнеса в социальных сетях, аргументируя свои доводы показателями частоты использования потенциальным потребителем данного коммуникационного канала [39, с.53]. Следовательно, учитывая цель реализации проекта развития бизнеса, стоит уделить особое внимание формированию «живого» общения с потребителем в пределах данной платформы.

Согласно условиям реализации проекта по развитию бизнеса, а также его функционированию в пределах рынка общественного питания, релевантным будет выбор дифференциации коммуникативной стратегии на 3-и составляющих элемента, что представлены на рисунке 1.3 в последовательности, соответствующий этапам её формирования.

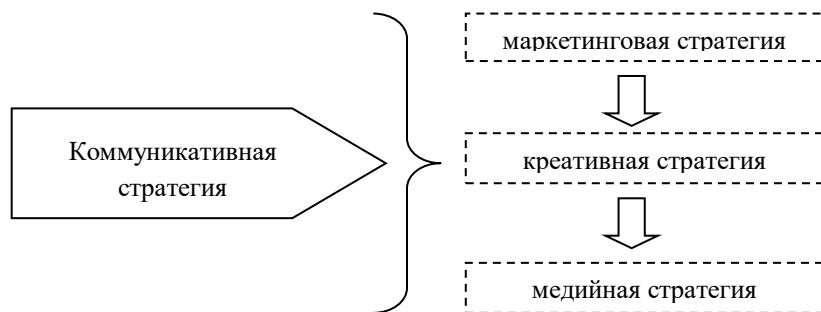


Рисунок 1.3 – Состав коммуникативной стратегии

Маркетинговая стратегия – один из ключевых разделов, включающих множество элементов в пределах практически всех видов деятельности субъекта. Среди которых выделяются рыночные, сбытовые и товарные стратегии наряду со стратегиями ценообразования, продвижения и качества

производимой продукции. Ценность при разработке данной стратегии представляет информацию, полученная в ходе анализов внутренней и внешней среды в составе стратегического, в частности информация, касающаяся текущего состояния сферы деятельности и занимаемой компанией позиции на рынке. В данный момент вновь становится актуальным вопрос акцентирования внимания на анализе стейкхолдеров в частности потребителей продукта, а также при идентификации конкурентных преимуществ, оценке уровня их знания о данных преимуществах.

При разработке маркетинговой стратегии должны быть разрешены следующие задачи определяющие этапы:

- в ходе комплексного изучения рынка в процессе внешнего анализа акцентирование внимания на объективной оценке функционирования рыночных механизмов, в частности явлениям спроса и потребностей, а также проведение глубокого анализа и конкурентоспособности [98, с.12];
- верная установка целей маркетинговой стратегии;
- проведение сегментирования рынка, идентификация тех, что будут рассматриваться как целевые;
- анализ полученных стратегических альтернатив и разработка маркетинговой стратегии и релевантный всем сопутствующим условиям реализации инструментарий;
- разработка позиционирования;
- предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля.

При формировании креативной стратегии разрабатывается сообщение релевантное генеральной цели коммуникативной стратегии. Создаётся она, исходя их позиционирования продвигаемого субъекта сегмента рынка общественного питания или предлагаемой им услуги. На основе проанализированного материала и его обобщения мною была создана схема формирования креативной стратегии, представленная на рисунке 1.4.

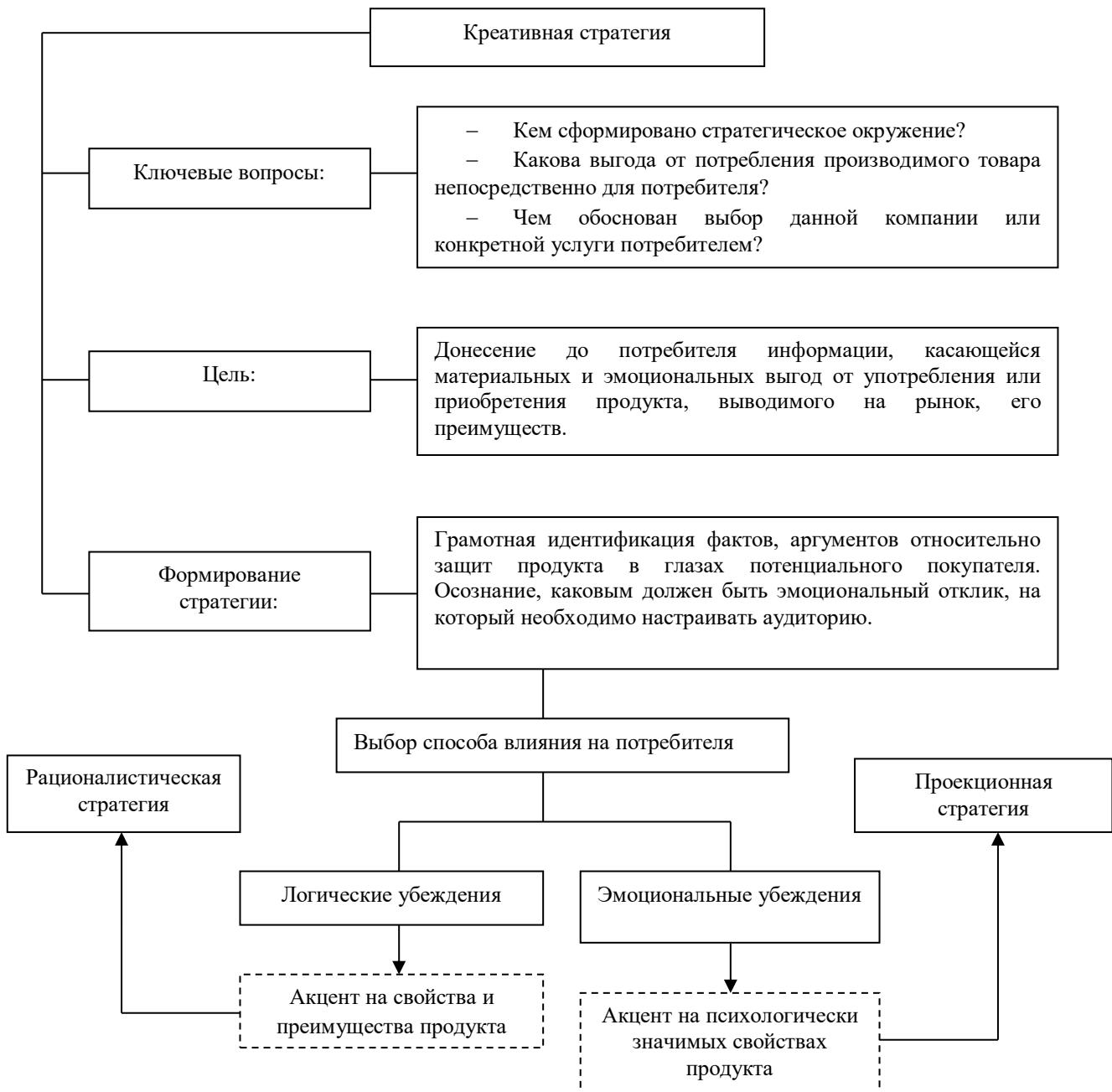


Рисунок 1.4 - Схема формирования креативной стратегии как составной части коммуникативной релевантной для проекта развития бизнеса в пределах рынка общественного питания

На рисунке 1.4 указаны рационалистическая и проекционная стратегии, которые разнятся в зависимости от особенностей восприятия продукта его потенциальным потребителем.

– рационалистическая стратегия выстраивается, базируясь на конкретной аргументации, доводах и фактах, где ключевым свойством

выступает именно информационная насыщенность [58, с.119]. В ходе разработки данной стратегии особое внимание уделяется идентификации тех свойств продукта или услуги, что призваны максимально удовлетворить его базовую потребность. В качестве критерия эффективности выступает степень узнаваемости, например, сети общественного питания, семейных ресторанов.

– проекционная стратегия основывается на эмоциональном воздействии, в ходе её разработке фокус внимания направлен на создание желанного для потребителя образа, прочно связанного с самим субъектом. В качестве критерия эффективности выступает шкала эмоциональной вовлеченности потребителя.

Медиастратегия выстраивается на базе креативной и формируется посредством анализа каналов коммуникации (в какое время, в каком месте, как и в какую стоимость можно разместить сообщение с целью разрешения задач коммуникации). В ходе анализа аудитории идентифицируются наиболее релевантные коммуникационные каналы, а также избирается частота трансляции сообщения. Данная компонента коммуникативной стратегии предполагает разработку активности бренда, товара или услуги, предлагаемых в пределах субъекта рынка общественного питания, а также отбор каналов коммуникации релевантных заданным целям с учётом факта необходимости оптимизации бюджета. В данном контексте коммуникация рассматривается как передача сообщения от источника, в роли которого выступает сам субъект рынка, производящий и продающий продукт или услугу, к получателю, которым, в свою очередь, является конечный потребитель данного продукта или услуги. Грамотно организованная коммуникация призвана привести к той реакции потребителя, которая была запланирована источником сообщения. Процесс представляет собой инструмент эффективного управления контактом с аудиторией. Ключевой целью создания медиастратегии является поиск оптимального способа доставки сформированного сообщения до потребителей, а также определение трёх значимых параметров относительно продвижения: инструменты/каналы, география и период.

Как было упомянуто выше, на данный момент времени среди самых эффективных коммуникационных каналов в пределах рынка общественного питания выделяются онлайн-платформы, транслировать позиционирование, реализовывать политику продвижения целесообразно именно через онлайн ресурсы. Рассматриваются публикации в интернет-изданиях, специализирующихся на индустрии питания, форматы взаимодействия и размещения информации в данном случае так же разнятся: заказные рекламные статьи, работа с ресторанными критиками, специальные рубрики, акции, размещение светской хроники и фотопортажей [37, с.71]. Могут быть использованы издания, не связанные с рынком общественного питания, например: городские новостные издания, бизнес-журналы, сайты о культуре и развлечениях в городе. В качестве форматов же можно выделить: привычные баннеры, квизы, статьи, спецпроекты и т.д. Так же среди эффективных вариантов взаимодействия с онлайн-платформами выделяются: создание сайта, внесение данных в каталоги и карты, крауд-маркетинг, сотрудничество со службой доставки еды, запуск контекстной рекламы, сотрудничество с инфлюенсерами, позиционирование в социальных сетях. В данном контексте целесообразно применение инструментов inbound маркетинга.

Итак, рассмотрев особенности коммуникативной стратегии относительно их разработки в пределах реализации бизнес – проекта субъектом рынка общественного питания, а также раскрыв её сущность посредством рассмотрения явления через призму составляющих элементов, можно сформировать общий алгоритм её разработки, представленный на рисунке 1.5.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подвижность конъюнктуры рынка общественного питания г. Красноярск обусловлена не только особенностями реализации деятельности входящих в неё субъектов, отвечающих за формирование общего ценностного предложения, регуляцию рыночной системы спрос-предложение, а также создание условий конкурентной среды, но и оказывающими воздействие непосредственно на них внешними факторами. Факторы могут носить как макро, так и микрохарактер, но среди основных проявлений их воздействия является именно диктуемые тенденции.

В работе было проведено исследование рынка общественного питания г. Красноярск. При оценке динамики оборота красноярского рынка общественного питания удалось констатировать факт его ненасыщенности, положительности ее характера на конец анализируемого периода, что, как выяснилось, породило и благоприятную тенденцию, проявившуюся в показателях оборота за январь-март 2019 года.

Так же было проведено сегментирование рынка общественного питания, на базе которого сформирована и структура оборота локального рынка в разрезе его сегментов на 31 января 2018 года. Были выделены те сегменты, анализ которых наиболее целесообразен с экономической точки зрения относительно генеральных задач проводимого исследования. Среди которых оказались: «fast-food», «street-food», «fast-casual», «casual dining», «fine-dining» и «event catering». В ходе оценки рентабельности деятельности в том или ином сегменте посредством анализа динамики по каждому из них, конкурентной среды, были идентифицированы два наиболее привлекательных с точки зрения потенциальной реализации деятельности: «fast - casual» и «fine - dining».

Ключевая тенденция рынка общественного питания г. Красноярск на 2018-2019 гг.: стремление потребителей к здоровому образу жизни, смене идеологии в питании. В следствии чего распространилось явление использования фокусированных стратегий реализации бизнеса внутри

сегментов, сужения границ целевой аудитории (идентифицирована и внутренняя тенденция смещения ориентиров субъектов с питания на досуг, разработку авторского формата (реакция рынка на стремление потребителя к здоровому образу жизни)).

Посредством иерархического кластерного анализа, выполненного в программном продукте SPSS, были вычленены 9 бизнес-моделей, характерных для субъектов рынка общественного питания г. Красноярск: «fast - food» (I), «fast - food» (II), «fast - food» (III), «street - food», «fast - casual», «casual dining», «fine dining», «delivery», «event catering». Удалось также установить, что данные модели подвергаются модернизации и оптимизации за счёт воздействия на ключевые компоненты, что приводит к появлению частных случаев на рынке общественно питания г. Красноярск, среди которых бизнес - модели: «fix priced», «доставка по подписке комплектов продуктов для быстрого приготовления дома блюд по рецепту», «антикафе».

На основе результатов стратегического анализа внешней среды проекта развития бизнеса на рынке общественного питания г. Красноярск удалось констатировать факт эффективности и потенциальной рентабельности проектной деятельности ввиду наличия широкого спектра возможностей технологического и социокультурного характера. На базе соотнесении полученной информации с сильными и слабыми сторонами проекта по развитию бизнеса (внутренний стратегический анализ) был разработан набор стратегических альтернатив. Которые впоследствии были использованы в ходе разработки собственного бизнес – проекта на рынке общественного питания при формировании наиболее гибкой и релевантной его современной конъюнктуре бизнес – модели.

В связи с перечисленными особенностями текущей конъюнктуры рынка появляется потребность максимально эффективной, с точки зрения рентабельности и рациональности, адаптации идентифицируемых тенденций в пределах рынка общественного питания г. Красноярск, с учётом имеющихся

возможностей и потенциальных угроз, под запросы потенциальных потребителей.

Исходя из всего сказанного выше, было предпринято решение разработки проекта по развитию бизнеса в пределах рынка общественного питания г. Красноярск. С учётом цели адаптации идентифицированной тенденции (стремление потребителей к здоровому образу жизни, смена идеологии в питании) и в условиях ограниченности ресурсов (особенность проектной деятельности) была выбрана наиболее гибкая, адаптивная, обладающая возможностью недорогой тестируемости модель реализации бизнеса – dark kitchen. Основная доля имеющихся ресурсов будет направлена на создание ценности конечного продукта для потребителя, в полной мере удовлетворяющего его потребности. В данном контексте ключевая ценность – это здоровая и качественная еда, а сеть создания данной ценности (удовлетворение потребностей клиента в скорости и комфорте) – это доставка производимого продукта. Данная цель будет достигнута именно за счёт максимально эффективно функционирующей кухни и оптимизированной системы доставки. В контексте такого формата величина капитальных затрат значительно сокращается из-за отсутствия посадочного зала и как следствие сопутствующих расходов на его аренду, обустройство, содержание штата обслуживающего персонала и т.д.

В ходе разработки проекта Green.Kitchen был определён целевой потребительский сегмент, его величина в натуральном и стоимостном выражении. Для разработки плана маркетинга была использована модель маркетинг – микса 4Р, позволившая рассмотреть продукт, предлагаемый Green.Kitchen, в общем смысле - ценностное предложение, способы и каналы продвижения, избираемую ценовую политику. Также была сформирована бизнес - модель Green. Kitchen посредством использования методологии, предложенной А. Остервальедором и Ивом Пенье, составлены организационный и финансовый планы.

На основе последнего удалось оценить эффективность внедрения субъекта в пределы местного рынка. За пять лет величина чистого денежного потока составит 46792 тыс. руб., при дисконтировании величина снизилась до 27847 тыс. руб., при этом проект все равно остаётся прибыльным. Первый год для Green. Kitchen будет убыточен, так как велики расходы на запуск проекта, рекламу и продвижение, однако в случае успешной реализации проекта уже к концу 2020 г. компании удастся занять на рынке долю в 5%. За 5 лет каждый вложенный рубль позволит заработать в 21,7 раз больше (согласно рассчитанному индексу рентабельности инвестиций). Окупаемость проекта составит 1 год, а внутренняя норма доходности проекта за 5 лет - 221%.

Таким образом, экономическая эффективность проекта Green.Kitchen обоснована, и он может быть рекомендован к реализации. А, следовательно, и внедрение в пределы рынка общественного питания г. Красноярск субъекта, функционирующего в формате dark kitchen можно считать выгодным и целесообразным с экономической точки зрения.

Данная разработка (проект Green. Kitchen) позволит адаптировать тенденцию стремления потребителей к здоровому образу жизни в пределах рынка общественного питания г. Красноярск в соответствии с особенностями его конъюнктуры. Что в свою очередь способно привести к разрешению ключевой проблемы данного рынка: несоответствия предложения спросу, неудовлетворения запросов потребительских групп субъектами рынка, функционирующими в его пределах на данный момент времени.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Асташина, О.В. Коммуникативные стратегии в организации/О.В. Асташина // Вестник науки и образования Северо-Запада России. – 2015. – №4(Т.1). – С.1-6.
- 2 Баган, К. А. Анализ и перспективы развития рынка общественного питания в региональных условиях / К.А. Баган // Макроэкономические перспективы развития и рациональное размещение производственных сил. – 2016. – С. 388-391.
- 3 Безуглова, Ю.В. Оценка воздействия факторов маркетингового окружения на функционирования предприятия отечественного сектора общественного питания/Ю.В. Безуглова, Т.Н. Иголкина // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – №11(51). – С.16-26.
- 4 Белал, А. А. Основные категории бизнес – плана / А.А. Белал, Л. Ф. Голубева // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. – №5 (11). – С.32-35.
- 5 Бердников, В.В. Контроллинговые механизмы разработки и оценки эффективности бизнес – моделей компаний малого бизнеса / В.В. Бердников // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2015. – №2 (20). – С.90-97.
- 6 Богомолов, Е.А. Особенности современного этапа развития регионального рынка общественного питания / Е.А. Богомолов, Н.В. Тетерина, М.В. Воронин // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – №8 (18). – С.43-50.
- 7 Боровских, Н.В. Диверсификация производства как направление повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания/Н.В. Боровских // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». – 2018. – №3. – С.89-95.

8 Боровских, Н.В. Региональный рынок общественного питания: анализ и перспективы развития / Н.В. Боровских // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». – 2017. – №2. – С.71-75.

9 Борисова, О.В. Развития инновационной деятельности предприятий малого бизнеса на примере общественного питания / О.В. Борисова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки – 2015. – №3. – С.65-75.

10 Булгакова, М.В. Исследование бизнес – проекта методами моделирования / М.В. Булгакова // Управление в современных системах. – 2015. – №1 (5). – С.40-46.

11 Верников, В.А. Бизнес-планирование стартапов в контексте привлечения венчурных инвестиций/В.А. Верников // Мир (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – №4(20). – С.77-89.

12 Вишневская, Е.В. Актуальные направления развития индустрии общественного питания региона (на примере Белгородской области) / Е.В. Вишневская, Т.Б. Климова, И.В. Семченко, Ю.А. Болтенко // Сервис в России и за рубежом. - 2018. – №3 (81). – С.134-145.

13 Владимирова, О.Н. К вопросу о развитии сферы услуг России в условиях кризиса / О.Н. Владимирова, А.Т. Петровна // Фундаментальные исследования. – 2015. - №5. - С. 390-395.

14 Волкова, И.О. Исследование взаимосвязи типа бизнес-модели и эффективности деятельности российских компаний / И.О. Волкова, Е.Н. Тинкина // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2015. – №17 (150). – С.54-66.

15 Дашков, Л.П. Формирование сетей предприятий быстрого питания на условиях франчайзинга / Л.П. Дашков // Экономика. Налоги. Право. – 2015. – №3. – С.102-107.

16 Дугина, Е.Л. Франчайзинг и его роль в развитии предпринимательской деятельности продовольственного рынка/Е.Л. Дугина,

А.В. Дугин, Е.С. Думнова // Известия байкальского государственного университета. – 2015. – №2. – С.775-780.

17 Егоров, Ю.Н. Ситуационные факторы потребительские предпочтений/ Ю.Н. Егоров, Ю.Б. Надточий // Дискуссия. - 2015. – №1(53). - С.43-49.

18 ЕМИСС Государственная статистика [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: <https://fedstat.ru/>

19 Жукова, М.А. Тенденции развития рынка общественного питания в России/М.А. Жукова//Вестник университета. - 2015. – №10. - С.37-39.

20 Захарова, И.И. Современное состояние и перспективы развития специализированных предприятий общественного питания в России/ И.И. Захарова, И.В. Шавандина // Вестник НГИЭИ. – 2015. - №3. – 58-62.

21 Зеленковский, А.М. Совершенствование маркетинговой стратегии, ориентированной на выявление и удовлетворение запросов потребителей определенного целевого рынка / А.М. Зеленковский, В.М. Муров // Вестник молодежной науки. – 2016. – №7. – С.54-59,

22 Зенкина, И.В. Применение модели анализа сбалансированного развития компаний в процессе стратегического исследования бизнеса / И.В. Зенкина // Учёт и статистика. – 2015. – №6. – С.1-11.

23 Зюзина, Н.Н. Маркетинговый анализ предприятия общественного питания (на примере ресторана «Izumi») / Н.Н. Зюзина, М.А. Пятница // Вестник волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2019. – №1.– С.39-49.

24 Интерактивный портал агентства труда и занятости населения Красноярского края [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: <https://trud.krskstate.ru/content/>

25 Казарян, М.А. Особенности регионального развития рынка общественного питания в России / М.А. Казарян // Экономические науки. – 2015. – №11(144) . – С.36-41.

26 Карх, Д.А. Методические подходы к оценке эффективности предприятия общественного питания на современном этапе развития

экономики / Д.А. Карх, З.О. Фадеева, В.М. Гаянова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия. – 2016. – №10. – С.62-70.

27 Кистаева, Н.Н. Формирование информационной базы стратегического анализа / Н. Н. Кистаева // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – 2015. – №2. – С.30-36.

28 Климанов, Д.Е. Бизнес - модели: основные направлениях исследований и поиски содержательного фундамента концепции / Д. Е. Климанов, О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2015. – №3(Т.12). – С.107-130.

29 Кривцова, Е.В. Бизнес - модели: основные направлениях исследований и поиски содержательного фундамента концепции / Е.В. Кривцова, Е.Ю. Небаева // Концепт. – 2018. – №2.– С.1-8.

30 Крылова, Р.В. Формирование бизнес - модели предприятий: методический подход / Р.В. Крылова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – №4(21). – С.132-135.

31 Кучер, Л.С. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания: учебное пособие для вузов /Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова Л.М. - Москва: Деловая литература, 2002. — 544 с

32 Ли, Г.С. Возможные стратегии по повышению конкурентоспособности предприятия питания / Г.С. Ли // Вопрос науки и образования. – 2018. – №11. – С.52-53.

33 Лучина, Н.А. Современные тенденции развития розничной торговли / Н.А. Лучина, Э.Н. Климова // Символ науки. – 2015. – №9. – С.162-164.

34 Маари, К.Ж. Модель получения конкурентных преимуществ компаниями ресторанной индустрии на российском рынке / К.Ж. Мари // Стратегия бизнеса. – 2018. – №8(52) – С.17-20.

35 Максимова, М.А. Разработка маркетинговых стратегий в деятельности предприятий общественного питания / М.А. Максимова, О.П.

Дмитриченко // Технико-технологические проблемы сервиса. – 2015. – №3. – С.70-72.

36 Малиновская, Е.О. Повышение финансовой устойчивости предприятий общественного питания / Е.О. Малиновская // Вестник Тамбовского университета. Серия: гуманитарные науки. – 2015. – №6 (73). – С.263-264.

37 Малышкина, Е.А. Тенденции развития рынка ресторанных бизнеса России в современных условиях/Е.А. Малышкина//Economics. – 2019. – №3. – С.45-48.

38 Маракулина, И.В. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации/ И.В. Маракулина, Н.И. Анфертьева // Концепт. – 2015. – №8. – С.1-7.

39 Маркова, Н.Н. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / Н. Н. Маркова // Проблемы современной экономики. – 2015. – №11(3). – С.38-42.

40 Маюрикова, Л.А. Анализ и перспективы развития рынка общественного питания в региональных условиях / Л.А. Маюрикова, Т.В. Крапивина, Н.И. Давыденко, К.В. Самойленко // Foodprocessing: Techniques and Technology. – 2015. - №1. – С.141.

41 Меркушова, Н.И. Анализ бизнес - моделей предприятий общественного питания, работающих с использованием франчайзинга / Н.И. Меркушова // Вопросы экономики и права. – 2015. – №9. – С.90-93.

42 Министерство социальной политики Красноярского края [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: <https://szn24.ru/>

43 Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/main>

44 Мордовченко, Н.В. Определение качества услуг по средствам маркетинговых исследований ресторанов / Н.В. Мордовченко, В.А. Сидякова //

Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2015. – №1(10). – С.114-119.

45 Назарова, Н.Е. Инновационная активность как фактор реализации конкурентных преимуществ предприятия общественного питания / Н.Е. Назарова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. - №1. – 79-82.

46 Неганова, В.П. Состояние и тенденции развития рынка общественного питания региона / В.П. Неганова, А.В. Чирков // Экономика региона. – 2015. - №1. – 132-146.

47 Несретдинов, И.Т. Современное состояние и тенденции развития рынка общественного питания в России / И.Т. Несретдинов // Ученые записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н.Э. Баумана. – 2015. - №3. – 162-166.

48 Особенности развития рынка общественного питания России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.officespb.info>

49 Патрушева, А.В. Франчайзинговая модель ведения бизнеса в общественном питании / А.В. Патрушева // Техника и технология пищевых производств. – 2017. – №1. – С.137-143.

50 Петрова, А.Т. Управление товарными запасами и использованием системы контроллинга / А.Т. Петрова, Т.В. Живаева // Проблемы современной экономики. – 2016.- №4. - С. 245-248.

51 Поклонова Е.В. Кофейня - перспективный сегмент ресторанныго рынка/ Е.В. Поклонова, К.А. Баган // Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия. - 2015.- № 1. – С.80-86.

52 Поскочинова, О.Г. Особенности формирования коммуникационных стратегий производственных компаний / О.Г. Поскочинова // Управленческое консультирование. – 2015. – №12. – С.52-57.

53 Протасова, Л.Г. Анализ рынка и классификация предприятий общественного питания/Л.Г. Протасова, Т. Боисджони //Управленец. – 2015. – №5(45). – С.55-57.

- 54 Радченко, Ю.В. Предпосылки и условия реализации процедур стратегического анализа/ Ю. В. Радченко, О.А. Бражка // Учёт и статистика. – 2015. – №3 (2). – С.61-66.
- 55 Рассказова, Н.В. Франчайзинг как форма реализации экономических интересов субъектов малого предпринимательства/ Н.В. Рассказова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2016. – №1 (4). – С.85-94.
- 56 РБК Исследование рынков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/author/52/>
- 57 Савруков, Н.Т. Специфика ресурсного потенциала и тенденции развития предприятий общественного питания /Н.Т. Савруков, Е.В. Воронов, Т.И. Казакова // Теория и практика общественного развития. – 2015. – №4. – С.161-165.
- 58 Садыкова, Э.А. Формирование бизнес-модели предприятий: методический подход / Э. А. Садыкова, Л.Э Фатихова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – №6. – С.161-165.
- 59 Сидякова, В.А. Ресторанный бизнес как сфера оказания услуг питания и организации досуга / В.А. Сидякова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – №2(42) – С.73-78.
- 60 Соколова, А.С. Формирование бизнес - модели в организации: классификация и практическое применение/ А. С. Соколова // Актуальные проблемы науки XXI века. – 2016. – №5. – С.52-58.
- 61 Соловьева, Н. А. Методика экспресс-анализа результатов деятельности коммерческой организации / Н.А. Соловьева, О.Ю. Дягель // Аудит и финансовый анализ. - 2014. - № 1. - С. 63-69.
- 62 Соснина, А.А. Состояние и тенденции развития ресторанных бизнеса на примере г. Новосибирска / А. А. Соснина, С.И. Главчева // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2015. – №11. – С.64-67.

63 СПАРК [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: http://www.spark-interfax.ru/#_top

64 Статистика 2GIS [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://stat.2gis.ru/>

65 Степанова, Т.Ю. Анализ программного обеспечения для технологов общественно питания / Т. М. Степанова, О.А. Корулько, А.А. Прушинский // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2018. – №14 – С.1-5.

66 Стрекалова, Н.Д. Концепция бизнес – модели: Методология системного анализа / Н. Д. Стрекалова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2016. – №5. – С.95-106.

67 Суворов, Д.А. Особенности осуществления бизнес проекта в сфере фастфуда / Д.А. Суворов, С.А. Хамдамбеков, В.Ю. Зуев, А.Н. Пестряков // Вестник науки и образования. – 2018. – №17 (53). – С.20-23.

68 Суслова, Ю.Ю. Развитие услуг общественного питания как фактора повышение качества уровня жизни населения / Ю.Ю. Суслова, Л.И. Подачина // Проблемы современной экономики. – 2015. – №4. – С.325-328.

69 Сычева, В. О. Интернет-маркетинг в деятельности предприятий общественного питания / В. О. Сычева, Т.В Черевичко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 12 (декабрь). – С. 1–14.

70 ТERRITORIALНЫЙ ОРГАН ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТАТИСТИКИ ПО НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: <http://novosibstat.gks.ru>

71 Управление федеральной службой государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru/>

72 Учебный курс SPSS – НАФИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafi.ru/academy/prepodavatelyam-spss/>

73 Фадейчева, И.Н. Социально-экономические барьеры эффективного развития малого предпринимательства в сфере услуг общественного питания / И.Н. Фадейчева, Э.В. Бордасова // Вестник Казанского технологического университета. – 2016. – №3. – С.283-286.

74 Фадейчева, И.Н. Стратегии повышения конкурентоспособности малого предпринимательства в сфере услуг общественного питания/ И.Н. Фадейчева, Э.В. Бордасова // Вестник Казанского технологического университета. – 2016. – №3. – С.286-289.

75 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

76 Федеральная служба по финансовому мониторингу [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: <http://www.fedsfm.ru/>

77 Франшизы в городе Красноярске [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://franshiza.ru/cities/krasnoyarsk/>

78 Фролов, Д.П. Маркетинговый анализ развития рынка общественного питания: окружной, региональный, сегментный аспекты / Д.П. Фролов, И.Д. Ким // Вестник волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2015. – №3 (32) – С.38-51.

79 Хвастунов, А.Н. Методика оценки конкурентоспособности предприятия общественного питания/ А.Н. Хвастунов//Известия байкальского государственного университета. – 2015. – №4. – С.86-88.

80 Хмара, Е.В. Стратегический анализ как неотъемлемая часть разработки стратегии организации / Е. В. Хмара // Вопросы науки и образования. – 2018. – №4. – С.55-58.

81 Чугунова, О.В. Управление маркетингом ресторанных предприятий на основе результатов сегментирования рынка / О.В. Чугунова, Я.Ю. Старовойтова // Food industry. – 2017. – №1. – С.72-78.

82 Юлдашева, О.У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности / О.У. Юлдашева, О.И. Юдин // Проблемы современной экономики. – 2015. – №11. – С.218-222.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
З. А. Васильева
«15» 02 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Менеджмент»

**Разработка мероприятий по развитию бизнеса на рынке
общественного питания**

Руководитель
Выпускник
Нормоконтролер



М. А. Лихачев
И. С. Сереброва
Е. С. Ковзунова

Красноярск 2019