

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономикой  
Кафедра маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Филимоненко И.В.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Управление параметрами позиционирования предприятия общественного  
питания в условиях кризиса

38.04.02 Менеджмент  
38.04.02.06 Маркетинг

Научный руководитель \_\_\_\_\_ кандидат экономических наук, доцент Вингерт В.В.

Выпускник \_\_\_\_\_ Колмакова М.О.

Рецензент \_\_\_\_\_ профессор, доцент Воробьева Н.С.

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономикой  
Кафедра маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Филимоненко И.В.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме магистерской диссертации**

**Студентке:** Колмаковой Марии Олеговне

**Направление (специальность):** 38.04.02 «Менеджмент» 38.04.02.06  
«Маркетинг»

**Тема магистерской диссертации:** Управление параметрами позиционирования предприятия общественного питания в условиях кризиса

Утверждена приказом по университету №18837/с от 21.12.2015

**Руководитель МД:** Вингерт В.В. ФГАОУ ВО СФУ, доцент кафедры «Маркетинг» Института управления бизнес-процессами и экономики, кандидат экономических наук.

**Исходные данные для МД:** законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Красноярского края, система нормативных документов отрасли общественного питания, обзоры развития рынка общественного питания за 2010-2015гг.

**Перечень разделов МД:**

- Характеристика рынка общественного питания России и г. Красноярск
- Методология позиционирования предприятий общественного питания и оценка эффективности
- Управление параметрами позиционирования предприятий общественного питания в условиях кризиса

**Перечень графического материала:** презентация, которая состоит из следующих слайдов: 1) Титульный лист; 2) Цели и задачи магистерской диссертации; 3) Объект и предмет исследования магистерской диссертации, научная новизна, публикации; 4) Характеристика рынка общественного питания России и города Красноярск; 5) Выявление тенденций рынка общественного питания г. Красноярск; 6) Оценка возможностей и угроз на рынке общественного питания г. Красноярск в условиях кризиса; 7) Наглядный пример количества кафе в Новосибирске по состоянию на 2015 г.; 8) Наглядный пример количества кафе в Красноярске по состоянию на 2015 г.; 9) Угрозы и возможности общественного питания 10) Изучение и оценка

спроса на продукцию и услуги общественного питания; 11) Методы позиционирования предприятий общественного питания; 12) Методика управления параметрами позиционирования предприятий общественного питания; 13) Оценка эффективности функционирования сферы предприятий общественного питания; 14) Показатели эффективности предприятий общественного питания; 15) Заключение

Научный руководитель МД \_\_\_\_\_

Вингерт В.В.

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

Колмакова М.О.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Реферат

Диссертационной работы магистранта 2 года обучения факультета

Управление бизнес-процессами и экономики СФУ ИУБПЭ

Колмаковой Марии Олеговны

На тему: «Управление параметрами позиционирования  
предприятия общественного питания в условиях кризиса»

**Цель диссертационной работы** является оценить потенциал развития предприятий общественного питания в условиях кризиса.

**Предмет магистерской диссертации** – управление параметрами позиционирования предприятия общественного питания в условиях кризиса.

Для достижения цели необходимо решить следующие **задачи**:

- Исследовать тенденции развития российского и регионального рынка общественного питания
- Выявить тенденции рынка общественного питания города Красноярска
- Изучить и оценить спрос на продукцию и услуги общественного питания
- Оценить эффективность позиционирования предприятий общественного питания

**Объем и структура исследования.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Изложена на 122 листах машинописного текста, содержит 31 таблицу, 8 рисунков, 2 схем, 2 формул. Библиографический список содержит 72 наименования используемых источников.

**Во введении** обосновывается актуальность темы исследования, сформулированы цели и задачи, определен объект, предмет, а также обоснована научная новизна работы.

**В первой главе** «Характеристика рынка общественного питания России и города Красноярска» рассмотрена характеристика рынка

общественного питания России и города Красноярск. Классификация предприятий общественного питания», со ссылками на соответствующие источники, установлена классификация типов предприятий общественного питания, рассмотрели основные требования к предприятиям. Рассмотрена динамика оборота общественного питания в России. Далее, опираясь на такие показатели как количество объектов общественного питания, в них мест, площадь зала обслуживания посетителей, удалось рассчитать среднюю площадь зала объектов общественного питания и среднюю вместимость посетителей. Обозначена значимость рынка общественного питания. Выявлены тенденции рынка общественного питания г. Красноярск. Проведена оценка возможностей и угроз на рынке общественного питания г. Красноярск в условиях кризиса при помощи STEP-анализа.

**Во второй главе** «Методология позиционирования предприятий общественного питания» изучена оценка спроса на продукцию и услуги общественного питания. Выявили отличительные характеристики спроса в общественном питании, выделили его большую подвижность, изменчивость, дифференциацию, быстроту реакции на изменение цен, меняющиеся требования потребителей. Рассмотрели такие виды спроса, как действительный, реализованный и неудовлетворенный. Поскольку спрос населения как форма проявления потребностей на товары – сложное социально-экономическое явление, которое складывается под влиянием различных по своей природе и взаимосвязанных факторов, для изучения и прогнозирования спроса на продукцию и услуги общественного питания важным признаком классификации выступает и выделение видов спроса в зависимости от его динамики при изменении какого-либо фактора. По сути, выявление степени удовлетворенности спроса выступает целью исследований. Рассмотрены методы позиционирования предприятий общественного питания. Также рассмотрены стратегии позиционирования, способы позиционирования и алгоритм позиционирования.

**В третьей главе** рассмотрено управление параметрами позиционирования предприятий общественного питания в условиях кризиса. Изучены характеристики правильного стратегического позиционирования. Анализируя стратегическое позиционирование, заметили, что осуществляется оно с помощью множества средств, среди которых можно выделить некоторые типы позиционирования. Подводя итог, пришли к выводу, что для наиболее эффективного стратегического позиционирования, в условиях нестабильного Российского рынка, предприятие должно вовремя определить свое место на рынке, желаемое положение в перспективе, и выбрать стратегию, вследствие, которой оно сможет претендовать на выгодные позиции рынка. Была произведена оценка эффективности функционирования сферы предприятий общественного питания. Рассмотрена последовательность определения показателей эффективности предприятий как коммерческого, так и некоммерческого сектора.

**В заключении** обобщены и сформулированы результаты проведенного исследования, обладающие признаками научной новизны, сформулированы основные выводы и рекомендации.

**Научная новизна** заключается в следующих наиболее существенных научных результатах:

-оценены возможности и угрозы на рынке общественного питания города Красноярска в условиях кризиса;

-изучен выбор факторов позиционирования предприятий общественного питания в условиях кризиса;

-разработана методика управления параметрами позиционирования предприятий общественного питания.

**Ключевые слова:** маркетинг предприятий, развитие предприятий общественного питания в условиях кризиса, позиционирование предприятий общественного питания, предприятия общественного питания.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Характеристика рынка общественного питания России и г. Красноярск	
1.1 Особенности рынка общественного питания России.....	6
1.2 Выявление тенденций рынка общественного питания г. Красноярск.....	19
1.3 Оценка возможностей и угроз на рынке общественного питания г. Красноярск в условиях кризиса.....	23
2 Методология позиционирования предприятий общественного питания и оценка эффективности	
2.1 Изучение и оценка спроса на продукцию и услуги общественного питания .....	30
2.2 Методы позиционирования предприятий общественного питания и оценка эффективности .....	59
2.3 Выбор факторов позиционирования предприятий общественного питания в условиях кризиса.....	71
3 Управление параметрами позиционирования предприятий общественного питания в условиях кризиса	
3.1 Методика управления параметрами позиционирования предприятий общественного питания .....	91
3.2 Оценка эффективности функционирования сферы предприятий общественного питания .....	97
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	104
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	111
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	121
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	122



## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность данной работы** состоит в том, что питание как процесс употребления пищи удовлетворяет самую насущную, первичную потребность человека. Также, питание является важнейшим необходимым условием существования человека и его общественной и трудовой деятельности. Можно отметить, что общественное питание в организованных формах – это важнейший фактор и механизм реализации социальной политики.

Между предприятиями общественного питания постоянно существует конкуренция, тем более, в период кризиса. Поэтому необходимо поддерживать или даже повышать уровень обслуживания в своем сегменте, тщательно следить за качеством своей продукции и внимательно подбирать персонал.

Предприятий общественного питания, очень актуальны в наше время, темп жизни – очень быстрый, человек старается везде успеть. При приобретении еды и напитков человеку, как правило, не приходится стоять в очереди. Он получает свой заказ спустя некоторое время.

**Предмет магистерской диссертации** – управление параметрами позиционирования предприятия общественного питания в условиях кризиса.

**Цель диссертационной работы** – оценить потенциал развития предприятий общественного питания в условиях кризиса. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- Исследовать тенденции развития российского и регионального рынка общественного питания
- Выявить тенденции рынка общественного питания города Красноярска
- Изучить и оценить спрос на продукцию и услуги общественного питания
- Оценить эффективность позиционирования предприятий общественного питания

### **Научная новизна.**

- Оценка возможностей и угроз на рынке общественного питания города Красноярска в условиях кризиса.
- Выбор факторов позиционирования предприятий общественного питания в условиях кризиса
- Методика управления параметрами позиционирования предприятий общественного питания

### **Публикации.**

1. Выбор факторов позиционирования предприятий общественного питания в условиях кризиса. XII международная научно-практическая конференция "Science in the modern information society XII" (Наука в современном информационном обществе) 19-20.06.17 North Charleston, USA.
2. Методика управления параметрами позиционирования общественного питания. XII международная научно-практическая конференция "Science in the modern information society XII" (Наука в современном информационном обществе) 19-20.06.17 North Charleston, USA.

### **По главам.**

В первой главе диссертации рассмотрена характеристика рынка общественного питания России и города Красноярска.

Во второй главе методология позиционирования предприятий общественного питания и оценка эффективности.

В третьей главе управление параметрами позиционирования предприятий общественного питания в условиях кризиса.

# 1 Характеристика рынка общественного питания России и города Красноярска

## 1.1 Особенности рынка общественного питания России

В современной экономической литературе наиболее распространенным является определение, в котором рынок рассматривается как механизм, осуществляющий контакт между покупателями, или предъявителями спроса, и продавцами, или поставщиками товаров, услуг.

Рынок предприятий общественного питания – это совокупность существующих и потенциальных продавцов и покупателей, объединенных потребностями, породившими спрос на продукцию предприятий питания. [1]

Ниже приведем несколько различных определений общественного питания.

Таблица 1.1 – Определения общественного питания

Источник/Автор	Определение
ГОСТ Р 50762-2007	Предприятие, предназначенное для производства, реализации и (или) организации потребления продукции общественного питания, включая кулинарную продукцию, мучные кондитерские и булочные изделия
А. Н. Азрилян, Словарь экономических терминов	Подотрасль торговли, специализирующаяся на изготовлении пищевой продукции, годной к немедленному потреблению или продаже потребителям, и обслуживании процесса потребления.
Р. А. Прохоров, Большой медицинский словарь	Система специализированных предприятий (столовых, буфетов, кафе, закусочных, ресторанов и т. д.), в которых осуществляется питание.
ГОСТ 30602-97	Совокупность предприятий различных организационно-правовых форм и граждан-предпринимателей, занимающихся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции.
К. Б. Ушаков, Толковый словарь Ушакова	Отрасль народного хозяйства, призванная обеспечить население полноценным питанием. Оно освобождает трудящихся от непроизводительного труда в домашнем хозяйстве, увеличивает свободное время.

К числу продавцов можно отнести рестораны, кафе, бары и т.д., поставщиков кухонного технологического оборудования и инвентаря, оптовых поставщиков продовольствия и напитков, вспомогательных

расходных материалов и т.д. Покупателями, в основном, являются потребители услуг предприятий питания.

Современный рынок общественного питания России представлен большим многообразием концепций и форматов, рассчитанных на разные целевые группы гостей и потребителей.

В соответствии с ГОСТ Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания», утвержденным и введенным в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. N 475-ст (далее ГОСТ Р 50762-2007), установлена следующая классификация типов предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная, буфет, кафетерий, кофейня, магазин кулинарии [4]. Более наглядно данную классификацию, а так же основные требования к предприятиям, можно рассмотреть в Приложении А.

В последние годы рынок индустрии питания подвергся серьезной отраслевой сегментации. Сегодня современные ресторанные дома, ресторанные холдинги, кейтерьеры и группы компаний, занятые в сфере производства кулинарной продукции определились в своих основных стратегиях, форматах присутствия на рынке и концепциях стратегического развития.

Приведем общую классификацию рынка общественного питания в России, который представлен большим многообразием предприятий. Рассмотрим рисунок 1.1

Рисунок 1.1 – Характеристика рынка общественного питания России в 2015 году



Характеристика форматов заведений общественного питания [2]:

1. Мультиформатные ресторанные дома (restaurant houses). Данные холдинговые структуры развивают различные направления и форматы общественного питания параллельно: от ресторанов и фастфудов до социального питания и кейтеринга. Как правило, операционная и финансовая деятельность таких групп компаний осуществляется управляющими компаниями, разрабатывающими долгосрочную программу стратегического развития и размещения инвестиций. Данные предприятия общественного питания развивают мультибрендовые форматы, франчайзинг, программы экстенсивного развития в регионах РФ, создание производственных и логистических центров.

Некоторые из представителей, такие как «Группа компаний Аркадия Новикова» или «Ресторанный Дом Андрея Деллоса» делают акцент на

развитие авторских ресторанов, связанных с именем основателя или владельца, другие, такие как группа компаний «Галерея Алекс» (бренды «Бургер Кинг», «Шоколадница», «Бор Хаус», «Панчо Вилла» и другие) или корпорация «Росинтер Ресторантс», развивают мультибрендовые направления. На долю этих компаний приходится около 2% рынка индустрии питания РФ.

2. Кейтеринговые компании (event catering). Кейтеринговые компании выездного обслуживания классифицируются по уровню предоставляемых услуг, техническим и технологическим возможностям, а также по максимальному количеству обслуживаемых на мероприятии гостей. Как правило, крупные российские и зарубежные кейтеринговые компании имеют свою производственно-складскую базу, на которой хранится кейтеринговое оборудование, мебель, текстиль, посуда и инвентарь и на кухне которой осуществляется производство заготовок. Кейтеринговые мероприятия с технологической точки зрения делятся на мероприятия cook&serve и cook&hold. В первом случае приготовление блюд осуществляется на площадке заказчика на мобильном тепловом оборудовании, непосредственно перед подачей, во втором случае – на производстве кейтеринговой компании, с последующей доставкой в изотермическом оборудовании и регенерации на точке организации обслуживания.

В России работает около 10 федеральных кейтеринговых компаний и около полутора сотен региональных. Лидерами рынка являются такие компании как Concord catering, Novikov Catering, Pushkin catering. Доля рынка эвент кейтеринга в России относительно общей доли рынка – менее 1%.

3. Предприятия корпоративного кейтеринга и управления непрофильными активами (caterers and purchases). Многие из крупных игроков профессионального корпоративного кейтеринга предоставляют услугу общественного питания организованным коллективам наряду с многими другими услугами управления и обслуживания непрофильных

активов различных крупных компаний. К таким услугам относятся: IT-аутсорсинг, клининг, эксплуатация объектов недвижимости, охранные, транспортные и другие услуги. В России есть несколько крупных игроков корпоративного кейтеринга, среди которых компании «Корпус Групп», «Конкорд», «Фьюжен Менеджмент» и крупнейший мировой оператор – компания Sodexo. Как правило, операторы корпоративного питания работают на производственных и торговых площадях заказчика – крупного промышленного предприятия, госучреждения, учреждения образования и т.д., предоставляя услугу питания сотрудников.

В России услугами профессиональных кейтереров пользуются такие крупнейшие игроки, как «РУСАЛ», ГК «Росатом», ЗАО «Группа ЧТПЗ», ОАО «ГМК «Норильский никель», ОАО «АВТОВАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «КАМАЗ», ОАО «ТМК», «РОСНЕФТЬ», ОАО «ММК», ОАО «НОВАТЭК», «Нестле», DHL, «Газпром нефть». Доля рынка – около 7%

4. Сети ресторанов премиального и привилегированного сегмента (*fine dining and luxury*). Премиальный сегмент ресторанов представлен независимыми заведениями. Данный сегмент общественного питания в наибольшей степени пострадал в кризис 2009-2010 гг. Средний чек в таких заведениях превышает 3000 рублей. В России насчитывается около трех тысяч подобных заведений. Доля в рынке России – менее 1%

5. Предприятия социального питания (*institutional catering*). В России насчитывается более 180 000 предприятий социального питания. К предприятиям социального питания относятся столовые крупных госучреждений, школ, детских садов, больницы, а также комбинаты питания, фабрики – кухни, объекты питания при санаторно-курортных учреждениях, пищеблоки в армии, структурах УФСИН. Доля в обороте общественного питания страны – не менее 25%.

6. Предприятия питания на транспорте (*sky catering ad train catering*). К предприятиям питания на транспорте относятся комбинаты бортового питания, кухни на речных и морских транспортных средствах, фабрики-

кухни РЖД, независимые предприятия питания в аэровокзалах и на железнодорожных станциях. Доля в структуре оборота общепита России – около 1%.

7. Предприятия питания в отелях (hotel restaurants and room service). Таких предприятий в отрасли общественного питания насчитывается около 10 000 и еще около 5 000 предприятий, работающих при нелегальных гостиницах. Почти в каждом отеле или гостинице в России есть свой ресторан или кафе. Доля в структуре рынка общественного питания страны – около 5%.

8. Предприятия питания в санаторно-курортных учреждениях (medical catering). В России около 6000 предприятий санаторно-курортного комплекса, к которым относятся пансионаты, дома отдыха, санатории, парк-отели, спа-комплексы. В каждом из таких предприятий есть пищеблок, столовая или ресторан, летние кафе. Доля в структуре оборота – 1%.

9. Предприятия придорожного питания (highway cafes). В России около 7,5 тысяч предприятий придорожного питания формата кафе, столовая. Доля в структуре оборота – около 2%.

10. Предприятия по выпуску готовой еды (ready meals production). В России насчитывается около 8 000 подобных предприятий. К данному сегменту рынка относятся фабрики-кухни, цеха по производству салатов и полуфабрикатов, комбинаты питания и мини-заводы. 5% от общей структуры оборота.

11. Сети ресторанов быстрого питания (fast food). Как правило, меню таких предприятий основано на монопродукте: обжаренной в кляре курице, гамбургере, печеном картофеле, блинами и т.д. Большинство концепций ориентированы на семейную аудиторию. Меню содержит не более 40-50 наименований. Дизайн интерьера, фирменная одежда персонала, требования к качеству продукции в таких предприятиях общепита стандартизованы. Форма работы с покупателями – самообслуживание, предприятия работают с использованием сервис-баров и продавцов-кассиров. В России насчитывается



более 7000 предприятий быстрого питания, более полутора тысяч из которых находятся в Москве. Большинство сетей фастфуд имеют собственные производственно - логистические центры (фабрики-кухни), на которых производятся полуфабрикаты разной степени готовности согласно требованиям к безопасности ХАССП.

Сети быстрого питания представленным транснациональными корпорациями (такими как Subway, Mc Donald's, KFC) и отечественными игроками («Теремок», «Рубль», «Рикша и Ван», «Пышка», «Му-Му», «Русский стол», «Крошка Картошка», другие). Доля на рынке – 8%.

12. Сети ресторанов демократичного формата (casual). В России насчитывается около 1000 подобных сетей. Как правило, сети демократичных ресторанов имеют форму обслуживания гостей официантами, предлагают посетителям широкий выбор алкогольных напитков, вин, гастрономических блюд. Данный формат предприятий общественного питания представлен преимущественно в крупных городах России. Сети ресторанов демократичного формата представлены сетями ресторанов, кофеен, суши-баров, пиццерий, стейк-хаусов, фиш-хаусов, пабов и другими форматами со средним чеком до 1000-15000 рублей. Доля на рынке – 5%.

13. Предприятия уличного питания (street food). Предприятия уличного питания относятся к предприятиям фастфуд и также являются моноформатными. Наиболее распространенные продукты питания, реализуемые стритфудами – блины, гамбургеры, пирожки, хлебобулочная и кондитерская продукция. Вся продукция стритфуда производится на собственных фабриках-кухнях или приобретается у партнеров-контрагентов. Доля на рынке – 4%.

14. Независимые (одиночные) предприятия общественного питания, в том числе семейного формата (independent). Данные предприятия являются субъектами малого бизнеса. Численность работников – от 3 до 20-30. Оборот подобных предприятий общественного питания, как правило, не превышает

4-5000000 рублей. Зачастую предприятия управляются собственником или членами его семьи. По оценке портала «Весь общепит России» в стране насчитывается около 90 000 подобных предприятий. Независимые предприятия общественного питания представлены ресторанами, кафе, барами, столовыми, уличными киосками, шашлычными, пельменными, распивочными и рюмочными, передвижными лотками торговли, магазинами-вкулинариями и другими форматами. Доля на рынке – 23%.

Таким образом, Фаст фуды формируют около 8% оборота рынка общественного питания в России. Рестораны демократичного питания в обороте рынка питания страны – не более 5%. Предприятия уличного питания (street food) занимают 4% на рынке общепита России. Независимые (одиночные) предприятия общественного питания, в том числе семейного формата (independent) – 24% рынка.

Далее рассмотрим динамику оборота общественного питания в России – Таблица 1.3.

Таблица 1.3 – Оборот общественного питания в России за 2010-2014 годы [3]

млн. руб.

Год	Общий оборот	Оборот на душу населения
2010	781 378,7	5470,0
2011	903 570,0	6320,0
2012	1 019 616,7	7120,0
2013	1 131 535,3	7885,0
2014	1188678,0	8103,0

Исходя из данных таблицы 1.3, можно наблюдать рост оборота общественного питания в России – в среднем примерно на 5% с каждым годом.

Более наглядно рост оборота общественного питания в России можно представить в графическом виде – рисунок 1.2.

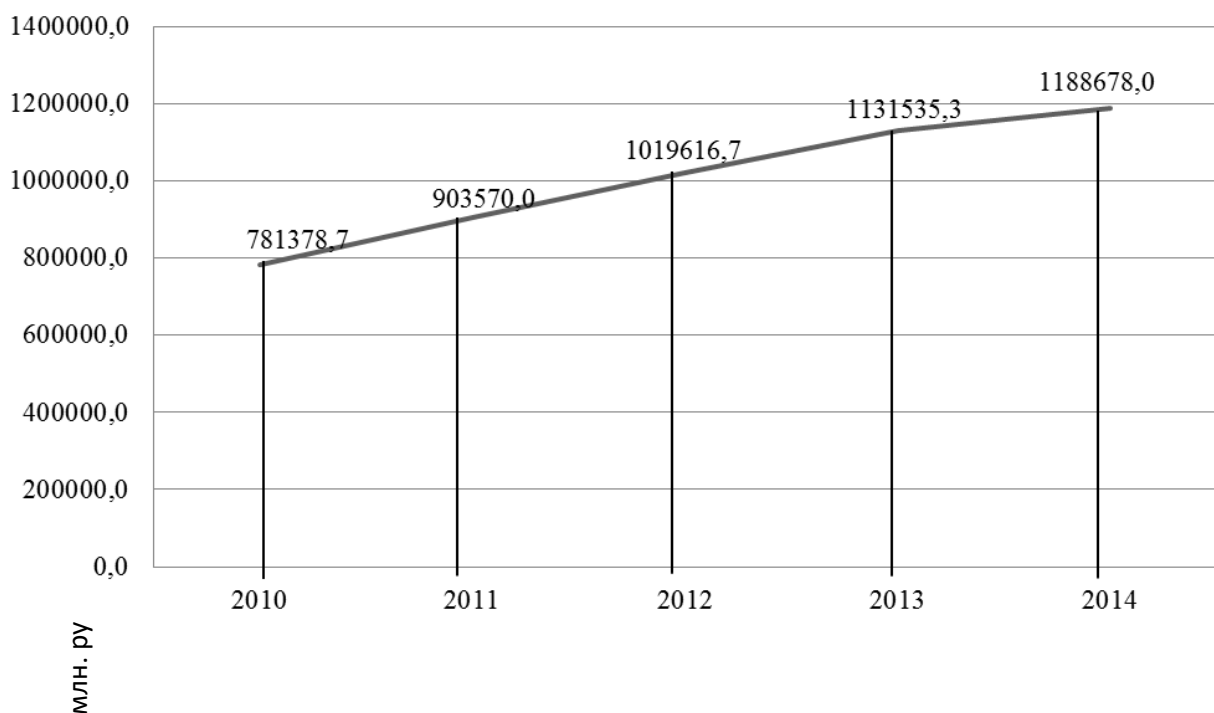


Рисунок 1.2 – Оборот общественного питания в России в 2010-2014 годах, млн. руб.

Далее, опираясь на такие показатели как количество объектов общественного питания, в них мест, площадь зала обслуживания посетителей, удалось рассчитать среднюю площадь зала объектов общественного питания и среднюю вместимость посетителей.

Таблица 1.4 – Объекты общественного питания на 2014 г. в России [3]

Показатель	Общедоступные столовые, закусочные	Столовые учебных заведений, организаций, промышленных предприятий	Рестораны, кафе, бары
Количество, ед.	30939	63016	70275
В них мест, ед.	1089459	5056085	3832388
Площадь зала обслуживания посетителей, кв.м	2120176,4	7268865,9	8840671,5
Средняя площадь зала обслуживания посетителей, кв.м	68,5	115,3	125,8
Средняя вместимость посетителей, чел	35	80	54

Как видно по таблице 1.4, самое большое количество объектов общественного питания в стране – рестораны, кафе, бары; так же у этой категории самая большая площадь зала обслуживания посетителей.

Самое большое количество мест оказалось у столовых учебных заведений, организаций, промышленных предприятий, так же у этой категории самая большая вместимость.

Исходя из данных таблицы 1.3 и таблицы 1.4, можно сделать вывод, что в среднем оборот на одном объекте общественного питания в 2013г. составил 6,89 млн. руб.

Следует отметить, что расходы населения на общественное питание стабильны и занимают примерно 2,5% от всех расходов населения. Структура потребительских расходов приведена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Структура потребительских расходов населения по Российской Федерации 2012-2015 гг. [3]

Наименование групп и видов товаров (услуг)	2012	2013	2014	2015
Все товары и услуги	100,000	100,000	100,000	100,000
Гостиницы, кафе и рестораны	2,653	2,642	2,697	2,763
Общественное питание	2,513	2,493	2,524	2,577
Рестораны и кафе (У)	1,878	1,978	2,524	2,577
Рестораны	0,430	0,431	1,008	0,986
Обед в ресторане в дневное время, на 1 человека	0,173	0,173	0,174	0,165
Ужин в ресторане заказной (включая спиртные напитки), на 1 человека	0,257	0,258	0,259	0,251
Продукция предприятий общественного питания быстрого обслуживания (сэндвич типа "Гамбургер"), шт.	-	-	0,575	0,570
Кафе, буфеты, бары	1,448	1,547	1,516	1,591
Обед в столовой, кафе, закусочной (кроме столовых в организациях), на 1 человека	1,283	1,389	1,306	1,395
Кофе в организациях быстрого обслуживания, 200 г	0,165	0,158	0,210	0,196
Столовые	0,635	0,515	-	-
Обед в столовой организации, на 1 человека	0,635	0,515	-	-

По данным таблицы 1.5 можно сделать вывод, что 2,5% расходов населения занимают расходы на общественное питание, при этом большая доля приходится на рестораны и кафе, из которых большую долю занимают кафе, буфеты и бары.

Учитывая данные о среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников в целом по экономике Российской Федерации, можно составить таблицу 1.6.

Таблица 1.6 – Потребительские расходы населения (в месяц) на общественное питание по Российской Федерации 2012-2015 гг. [3]

Показатель	2012	2013	2014	2015
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников, руб.	26629	29792	32611	36447
Ежемесячные расходы на:				
Гостиницы, кафе и рестораны	706,46737	787,105	879,519	1007,03
Общественное питание, в том числе:	669,18677	742,715	823,102	939,239
1. Рестораны и кафе, в т.ч.	500,09262	589,286	823,102	939,239
- Рестораны:	114,5047	128,404	328,719	359,367
Обед в ресторане в дневное время, на 1 человека	46,06817	51,5402	56,7431	60,1376
Ужин в ресторане заказной (включая спиртные напитки), на 1 человека	68,43653	76,8634	84,4625	91,482
Продукция предприятий общественного питания быстрого обслуживания (сэндвич типа "Гамбургер"), шт.	-	-	187,513	207,748
- Кафе, буфеты, бары:	385,58792	460,882	494,383	579,872
Обед в столовой, кафе, закусочной (кроме столовых в организациях), на 1 человека	341,65007	413,811	425,9	508,436
Кофе в организациях быстрого обслуживания, 200 г	43,93785	47,0714	68,4831	71,4361
2. Столовые	169,09415	153,429	-	-

Таким образом, можно сделать вывод, что на посещение ресторанов население в 2015 году потратит примерно 4312,4 руб. на душу населения (в месяц – 359,4 руб.), на посещение кафе, баров и буфетов в год – 6958,5 руб. на душу населения (в месяц – 579,9 руб.). При этом население отдает

большее предпочтение обедам в кафе, закусочных, а также предприятиям общественного питания быстрого обслуживания.

Далее хотелось бы обозначить значимость рынка общественного питания. Для этого проанализируем следующую информацию.

В 2004 году аудиторско-консалтинговая компания ФБК («Финансовые и бухгалтерские консультанты») совместно с газетой «Ведомости» и телеканалом РЕН ТВ представили проект «Сколько стоит Россия». Спустя 10 лет аудиторско-консалтинговая компания ФБК снова провела оценку национального богатства России. Проанализировав данную статью, выделим некоторые факты, указывающие на значимость рынка общественного питания в России [6], [7], [8]:

– Валовая добавленная стоимость (представляет собой разницу между стоимостью произведенных товаров и услуг (выпуском) и стоимостью товаров и услуг, полностью потребленных в процессе производства (промежуточное потребление) [9]), произведенная в торговле и общественном питании, выросла в номинальном выражении с 2,2 трлн руб. в 2002 г. до 10,4 трлн руб., что составило 19,7% всей валовой добавленной стоимости в 2012 г.

– Вклад отрасли в создание ВВП России сопоставим со вкладом промышленности. В среднем за последние 10 лет доля торговли и общественного питания в ВВП страны составила 21%.

– Для сравнения: в развитых европейских странах вклад торговли, ресторанов и гостиниц в создание ВВП меньше (8-15%), хотя разрыв между ними и Россией сократился.

– Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2011-2015 гг. и период до 2020 г. предполагает увеличение вклада торговли в ВВП до 20,8% уже в 2014 г. и сохранение его на таком же уровне вплоть до 2020 г.

– Торговые площади магазинов и павильонов расширились за 2003-2012 гг. в 7,8 раза с 11 554 800 кв. м до 90 444 200 кв. м. Число палаток и киосков выросло за тот же период в 2,2 раза с 52 300 до 113 500.

– Суммарный объем основных фондов торговли и общественного питания на 1 января 2003 г. в стоимостном выражении составлял 429,2 млрд руб., за 10 лет он вырос в номинальном выражении более чем в 34 раза и составил на 1 января 2013 г. 14,6 трлн руб. в торговле и 176,5 млрд руб. в общественном питании и гостиничном бизнесе. Доля торговли, ресторанов и гостиниц в общем объеме основных фондов в экономике выросла в 13,8 раза с 1,7% в 2002 г. до 23,4% в 2012 г.

Конечный результат расчета стоимости торговли и общественного питания методом дисконтированных доходов (распределение инвестиционных вложений путем отбора разновременных проектов и приведение денежных поступлений от этих проектов к одному моменту времени [10]) показал следующее: стоимость составила 689,4 трлн руб. по состоянию на начало 2013 г. (прирост – 24,8%). Очень много было вложено в отрасль, темпы роста были высокие, поэтому зафиксированное приращение стоимости является вполне достоверным результатом.

## 1.2 Выявление тенденций рынка общественного питания г. Красноярск

Возможность изменения состояния рынка в определенном направлении называется тенденцией рынка. Другими словами, тенденция рынка – это определенная направленность экономических процессов. Как правило, о наличии тенденций рынка свидетельствуют изменения объема рынка, нормы прибыли участников, их количества, а также наблюдаемое изменение устоявшихся экономических отношений.

Рассмотрим динамику оборота общественного питания по Красноярскому краю – таблица 1.7.

Таблица 1.7 – Оборот общественного питания по Красноярскому краю и по городу Красноярску в 2010-2014 гг. [11]

Год	Оборот по Красноярскому краю	Оборот на душу населения	Оборот по Красноярску
2010	11210,0	3960	4129,8
2011	13044,3	4603	4805,5
2012	15686,2	5519	5778,8
2013	16982,4	5959	6256,3
2014	18906,5	6140	6965,2

Исходя из данных таблицы 1.7, можно сделать вывод, что оборот общественного питания по Красноярскому краю увеличивается с каждым годом в среднем на 7,3%. Если сравнить его с показателем по России, а это 5%, то он окажется выше.

Сравним показатели оборота общественного питания в Красноярском крае и в Сибирском федеральном округе, а так же, определим, какую долю составляет оборот края в общем обороте СФО – таблица 1.8.

Таблица 1.8 – Оборот общественного питания по Красноярскому краю и Сибирскому федеральному округу в 2010-2013 гг. [11]

	2010	2011	2012	2013
Красноярский край, млн. руб.	11210,0	13044,3	15686,2	16982,4
СФО, млн. руб.	68935,9	80761,1	94250,5	101085,7
Доля оборота края в общем обороте СФО, %	16,3	16,2	16,6	16,8



Как видно по таблице 1.8, оборот общественного питания в крае и округе растет с каждым годом. При этом Красноярский край не сдает своих позиций и стабильно занимает в среднем около 16,5% в общем обороте общественного питания Сибирского федерального округа.

Таблица 1.9 – Объекты общественного питания на 2014 г. по Красноярскому краю [11]

Показатель	Общедоступные столовые, закусочные	Столовые учебных заведений, организаций, промышленных предприятий	Рестораны, кафе, бары
Количество, ед. в Красноярском крае	558	1390	1357
В них мест, ед.	21782	112882	73602
Площадь зала обслуживания посетителей, кв.м	38413,9	195940,5	151912,8
Средняя площадь зала обслуживания посетителей, кв.м	68,8	141,0	111,9
Средняя вместимость посетителей, чел	39	81	54
Количество, ед. в г. Красноярске	206	512	500

Как видно по таблице 1.9, в Красноярском крае насчитывается 3305 объектов общественного питания, из них около 1120 объектов приходится на город Красноярск.

Опираясь на такие показатели как количество объектов общественного питания, в них мест, площадь зала обслуживания посетителей, удалось рассчитать среднюю площадь зала объектов общественного питания и среднюю вместимость посетителей. По всем данным показателям категория-лидер – столовые учебных заведений, организаций, промышленных предприятий.

Что касается цен на продукцию в заведениях общественного питания, средние цены и тарифы по Красноярскому краю приведены в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Средние потребительские цены и тарифы за 2014 г.

2014г.	Кофе в организациях быстрого обслуживания, 200г.	Продукция предприятий общественного питания быстрого обслуживания (сэндвич типа Гамбургер), шт.	Обед в ресторане в дневное время, на 1 человека	Обед в столовой, кафе, закусочной (кроме столовых в организациях), на 1 человека	Ужин в ресторане заказной (включая спиртные напитки), на 1 человека
Январь	32,97	77,75	460,62	258,79	1486,50
Февраль	33,05	77,75	461,14	259,45	1525,85
Март	33,05	77,99	468,53	260,48	1559,08
Апрель	32,87	78,11	469,19	261,43	1565,68
Май	33,13	78,41	488,57	262,41	1617,91
Июнь	33,14	78,54	480,49	269,75	1618,60
Июль	34,65	80,40	515,41	263,72	1625,78
Август	34,84	80,40	518,14	264,86	1623,95
Сентябрь	34,84	80,40	525,26	266,34	1629,91
Октябрь	35,27	81,01	533,44	268,08	1637,48
Ноябрь	35,17	82,66	533,97	270,63	1648,25
Декабрь	35,40	84,38	562,44	275,03	1697,75
Среднее значение за 2014г.	34,03	79,82	501,43	265,08	1603,06

Ежемесячно примерно 2% расходов населения приходится на общественное питание. Подробно структура расходов на общественное питание представлена в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Структура потребительских расходов домашних хозяйств Красноярского края

Год	Потребительские расходы в среднем на члена домохозяйства в месяц, руб.	В процентах к потребительским расходам	В руб. от потребительских расходов
		Питание вне дома	
2010	10813,5	2,1	227,1
2011	12698,5	2,0	254,0
2012	14031,1	2,4	336,7
2013	15194,7	1,8	273,5
2014	16655,1	1,7	283,1
2015	18115,5	1,6	289,8

Можно сделать вывод, что каждый человек в среднем в месяц в 2014г. тратил на питание вне дома 273, 5 руб., это 1,8% от всех расходов, расходы на питание вне дома в год составляют 3282 руб. это значение ниже, чем в среднем по России. Учитывая тенденцию, можно сделать прогноз на 2015г.

Таким образом, в 2015г. в среднем каждый человек будет тратить в месяц на питание вне дома примерно 289,84 руб., и это значение также ниже, чем среднее по России.

Таким образом, можно сделать вывод, что оборот общественного питания в Красноярске увеличивается с каждым годом в среднем примерно на 7,3%, и это значение выше, чем среднее по России, где оборот увеличивается в среднем на 5%.

### **1.3 Оценка возможностей и угроз на рынке общественного питания г. Красноярска в условиях кризиса**

Одним из методов макро анализа является STEP-анализ. STEP – акроним для Социальных, Технологических, Экономических и Политических факторов, которые используются, чтобы оценить рынок организационной или бизнес-единицы. [12]

Факторы:

Политические:

- Изменение законодательства в области регулирования деятельности организаций общественного питания

- Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания

- Поддержка малого бизнеса

Экономические:

- Уровень инфляции

- Рост уровня цен

- Платежеспособный спрос главных потребителей услуг

- Появление новых конкурентов

- Экономический кризис

Социальные:

- Сокращение доходов населения

- Увеличение прироста населения

- Представления СМИ

- Реклама и связи с общественностью

- Возрастной состав населения

Технологические:

- Развитие конкурентных технологий

- Внедрение нового энергосберегающего оборудования

- Информация и коммуникации, влияние интернета

Степень влияния различных факторов на рынок общественного питания оценена по 5-ти бальной шкале, где 1 – наименьшее влияние, 5 – наибольшее влияние, а так же, направление влияния факторов, где «+» - положительное влияние, «-» - отрицательное влияние.

Таблица 1.12 – STEP-анализ рынка общественного питания

Факторы	Оценка степени влияния	Направленность влияния	Влияние фактора	Весовой коэффициент
<b>Политические</b>				
Изменение законодательства в области регулирования деятельности организаций общественного питания	3,7	-	-3,7	0,28
Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания	4,8	-	-4,8	0,36
Поддержка малого бизнеса	4,9	+	+4,9	0,37
Итого по группе факторов	13,4		-3,6	1,00
<b>Экономические</b>				
Уровень инфляции	4,6	-	-4,6	0,22
Рост уровня цен	3,9	-	-3,9	0,18
Платежеспособный спрос главных потребителей услуг	4,1	-	-4,1	0,20
Появление новых конкурентов	3,7	-	-3,7	0,17
Экономический кризис	4,8	+	+4,8	0,23
Итого по группе факторов	21,1		-9,5	1,00
<b>Социальные</b>				
Сокращение доходов населения	4,2	-	-4,2	0,21
Увеличение прироста населения	4,6	+	+4,6	0,23
Представления СМИ	3,8	+	+3,8	0,20
Реклама и связи с общественностью	3,7	+	+3,7	0,18
Возрастной состав населения	3,6	+	+3,6	0,17
Итого по группе факторов	19,9		+12,5	1,00
<b>Технологические</b>				
Развитие конкурентных технологий	3,1	-	-3,1	0,25
Внедрение нового энергосберегающего оборудования	4,3	+	+4,3	0,35
Информация и коммуникации, влияние интернета	4,9	+	+4,9	0,40
Итого по группе факторов	12,3		+6,1	1,00
Итого по всем группам факторов			+5,5	

Подведем итоги. Путем подсчета оценок оказалось, что внешние факторы, в целом, влияют положительно на рынок общественного питания. Самое высокое отрицательное влияние – у экономической группы факторов, это связано с кризисными тенденциями в стране. Например, уровень инфляции повысился на 4,91%, в 2014 году – 11,36%, по сравнению с 2013 годом, когда уровень инфляции составлял 6,45% [6]. Данные представлены на рисунке 1.3.

Политические факторы так же имеют отрицательное влияние. Ужесточилось государственное регулирование деятельности организаций общественного питания Постановлением Правительства РФ от 15 августа 2013 г. N 1036 – усилился государственный санитарный надзор за реализацией продуктов питания, условиями хранения и транспортировки пищевых продуктов является одним из приоритетных направлений деятельности санитарной службы; усилился контроль за объектами уличной торговли. (ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов», Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил оказания услуг общественного питания», ФЗ «О техническом регулировании»).

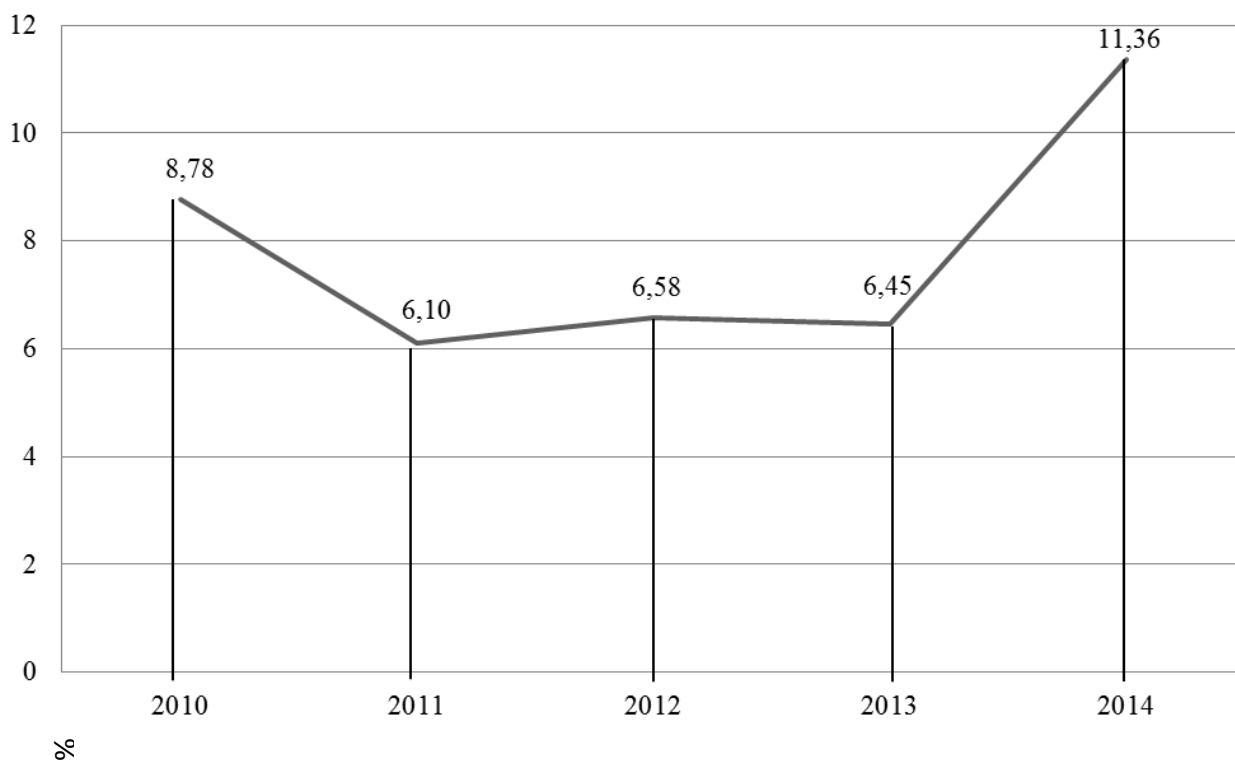


Рисунок 1.3 – Инфляция в России, 2010-2014 гг.

Социальные факторы, в целом, имеют наибольшее положительное влияние. Представления в СМИ – этот фактор оказывает весомое положительное влияние, так как представления компании в СМИ – наилучшая реклама для предприятия. Так же, реклама и связи с общественностью. Компания, тесно связанная со своими клиентами, например, через группу в соцсетях, обречена на успех. Если поддерживать связь с клиентами через подобное общение, компания получит больше доверия со стороны потребителей. Ну и конечно реклама – неотъемлемая часть торговли. Грамотно разработанная рекламная компания обязательно привлечет множество новых клиентов.

Технологические факторы, так же оказывают положительное влияние на рынок общественного питания. К примеру, внедрение нового энергосберегающего оборудования (приобретение энергосберегающего холодильного оборудования), позволит снизить затраты на потребление электроэнергии. Такой фактор как информация и коммуникации, влияние интернета тоже оказывает положительное влияние (информирование в СМИ о предприятии, публикации «тайных покупателей»).

Отметим, что географические границы рынка предприятий общественного питания – это город Красноярск, товарные границы рынка – все услуги общественного питания, которые предоставляются на данной территории.

1) По прогнозам аналитиков, в ближайшие год-два рынок общественного питания будет расти за счет недорогих заведений;

2) Красноярский рынок общественного питания насыщен только на половину. По данным управления продовольственных ресурсов, торговли и услуг администрации Красноярска, на территории города работают 1120 предприятий общественного питания, из них 220 ресторанов, 350 кафе и около 550 закусочных и столовых. И если сравнить Красноярск с Новосибирском, то там объекты общественного питания составляют около 2400 заведений, в Красноярске – всего около 1120

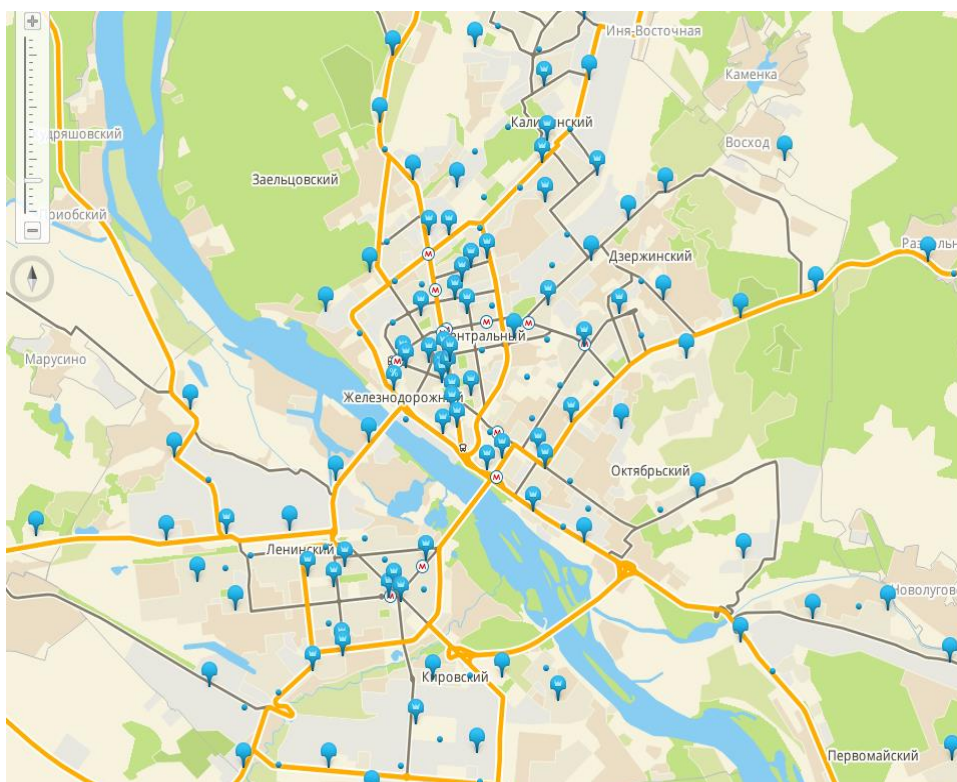


Рисунок 1.4 – Наглядный пример количества кафе в Новосибирске по состоянию на 2015 г. [17]

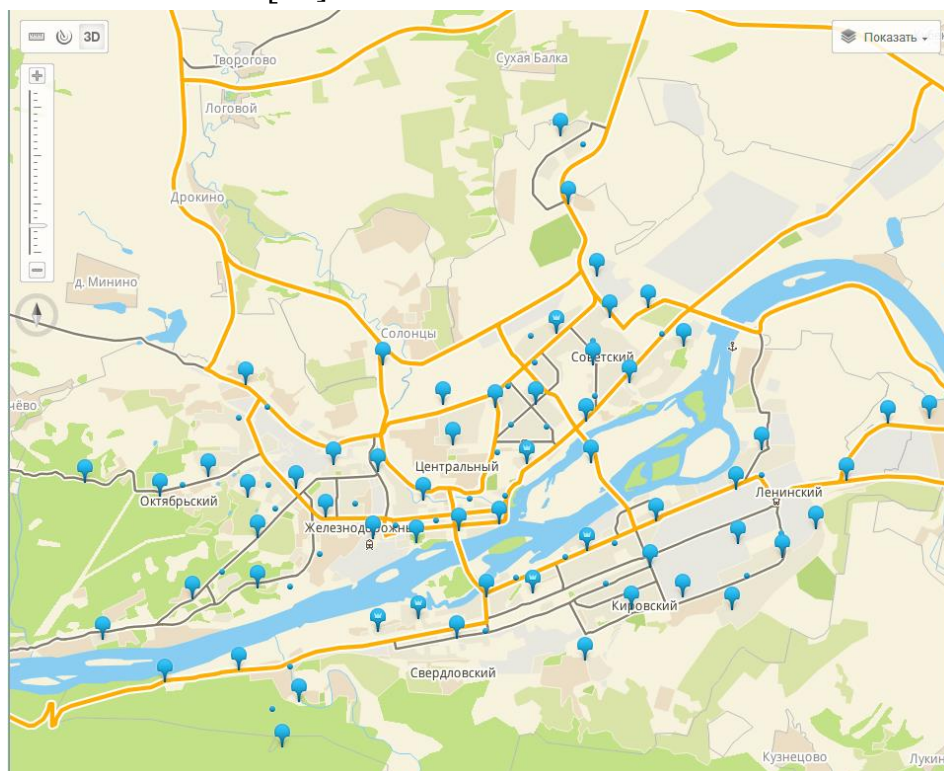


Рисунок 1.5 – Наглядный пример количества кафе в Красноярске по состоянию на 2015 г. [17]



Таблица 1.13 – Предприятия общественного питания в Красноярске и Новосибирске в 2015 г.

Город	Всего предприятий общественного питания	Предприятия общественного питания на душу населения
Красноярск	1120	0,11
Новосибирск	2400	0,16

По рисунку 1.4 и 1.5 видно, что количество кафе в Новосибирске превышает это количество в Красноярске практически в два раза. Это еще раз говорит о том, что Красноярский рынок общественного питания насыщен только наполовину.

3) Можно отметить, что жесткой конкуренции между ресторанами и кафе в Красноярске нет. Во многом это происходит потому, что рынок еще не насыщен;

4) Основная причина того, что рынок общественного питания Красноярска свободен – высокий порог вхождения. Помимо этого, существует долгая окупаемость – примерно 5 лет;

5) Отсутствуют свободные проходимые места в городе;

6) Наибольший доход дают демократичные бары и кафе.

Для новообразующихся предприятий общественного питания существуют возможности для выхода на рынок, так как он наполнен только наполовину. Самая выгодная ниша – это предприятия демократичного типа – кафе, закусочные, столовые. Их окупаемость гораздо быстрее, чем у ресторанов, тем более, эти предприятия могут годами не менять своего позиционирования и стратегии, а менять лишь меню.

Далее оценим угрозы и возможности предприятий общественного питания. Оценки ставились в диапазоне от 1 до 5, где 1 – наименьшее влияние, 5 – наибольшее влияние.

1 Таблица 1.14 – Оценка возможностей и угроз для предприятий общественного питания

Угрозы	Оценка степени влияния	Удельный вес, %	Возможности
Социальные			
Изменение вкусов и потребностей клиентов	4,2	0,33	Расширение ассортимента
Снижение платежеспособности населения	4,7	0,37	Разработка акций и предложений
Снижение числа клиентов и снижение прибыли	3,9	0,30	Смена местоположения предприятия
Итого по группе факторов	12,8	1,00	
Экономические			
Рост закупочных цен	4,8	0,54	Широкий выбор поставщиков
Появление новых конкурентов	4,1	0,46	Увеличение доли на рынке за счет привлечения новых потребителей
Итого по группе факторов	8,9	1,00	
Итого по всем группам факторов	21,7		

Оценка угроз позволила выявить возможности для предприятий общественного питания. Выявление возможностей предприятия позволит быстро принять решение в неблагоприятной ситуации. Например, если произойдет снижение числа потребителей, можно будет поменять месторасположение предприятия, переехав в другое место. В то время, когда будет происходить снижение платежеспособности населения, можно разработать различные акции для того, чтобы создать выгоды для потребителей.

Этап оценки угроз и возможностей позволил оценить ситуацию вне предприятия и понять, какие есть возможности, а также каких угроз следует опасаться и, соответственно, заранее к ним подготовиться.

## **2 Методология позиционирования предприятий общественного питания**

### **2.1 Изучение и оценка спроса на продукцию и услуги общественного питания**

Спрос является наряду с предложением и ценой одной из категорий рынка. Историческими предпосылками возникновения спроса является разделение труда и появление обмена. Эта категория проявилась в период, когда производительные силы уже настолько развились, что стало возможным производить продукты для обмена, то есть когда возникло товарное производство и рынок товаров [14]. Первоначально спрос трактовался как конкретное действие, осуществляемое для удовлетворения тех желаний, которые основаны на насущных потребностях [22]. Позже, с развитием экономической мысли и таких наук как маркетинг, при определении спроса использовались такие понятия, как «желания», «потребность», «запрос» в совокупности с характеристиками «платежеспособность», «покупательская способность», «деньги». В настоящее время большинство ученых практиков определяют спрос как категорию, присущую товарному производству, проявляющуюся в сфере обмена, торговли и выражающую совокупную платежеспособную потребность в товарах, услугах, складывающуюся из множества конкретных требований потребителей (таблица 1.15).

Наиболее точным и полным определением спроса является его трактовка М.Н.Чепуриным и Е.А.Киселевой. При современном развитии товарного производства, потребители, имея определенную потребность при выборе конкретного товара из множества аналогичных, руководствуются не только его ценой, но и исходят из уровня своего благосостояния. Таким образом, в определении заложено не только понимание спроса как платежеспособной потребности, но и его зависимость, в первую очередь, от денежных доходов потребителя.

Таблица 1.15 - Трактовка спроса современными авторами

Автор	Определение спроса
А	Б
Кэмпбелл Р.Макконелл, Стенли Л.Брю	Количество продукта, которое потребители готовы и в состоянии купить при каждой конкретной цене из ряда возможных в течение определенного периода времени [20]
Л.Ф. Столмов	Проявляющаяся на рынке потребность в конкретных товарах, стоимость которых потребитель может оплатить, то есть представить денежный эквивалент стоимости товаров [24]
И.К. Беляевский	Концентрированное денежное воплощение потребностей [16]
С.С. Носова	Количество продукта, которое потребители купить по определенной цене в течение определенного периода времени [21]
В.М. Соколинский, В.Е. Корольков	Желание и способность покупателей совершать сделки по приобретению имеющегося на рынке товара [16]
М.Н. Чепурин, Е.А. Киселева	Представленная на рынке потребность в товарах, определяемая количеством тех или иных товаров, которые потребители могут купить при сложившихся ценах и денежных доходах [18]

Помимо существующих различных трактовок спроса, его рассматривают в двух аспектах: как экономическую категорию и как предмет коммерческой деятельности. Как экономическая категория, спрос выражает совокупную потребность в товарах, услугах, обеспеченную денежными средствами и представленную на рынке. Для раскрытия сущности спроса как экономической категории следует различать совокупный и индивидуальный спрос. Индивидуальный спрос представляет собой спрос единичного покупателя, совокупный спрос – сумма спроса на все конечные товары и услуги, предлагаемые на потребительском рынке [14]. Как предмет коммерческой деятельности спрос представляет объем товаров, работ и услуг, который потребитель хочет и в состоянии купить по удовлетворяющей его цене в течение определенного периода времени [14].

Составляющими спроса является, прежде всего, потребности покупателей. Потребность – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека [27].

Потребности и спрос не просто соседствуют друг с другом как взаимосвязанные понятия, но и взаимодействуют между собой. По отношению к спросу категория потребности является базовой, в значительной степени определяющей [30]. Спрос на товары как функция потребности является более узким понятием и ограничен денежными средствами человека. Таким образом, второй из главных составляющих спроса следует рассматривать обеспеченность потребности денежными средствами, при этом платежеспособная потребность отражает понятие спроса только в случае, если она вынесена на рынок и ориентирована на покупку определенного товара или услуги [27].

Являясь выражением конкретных платежеспособных потребностей, вынесенных на рынок, спрос может быть удовлетворен только при наличии соответствующего им товарного предложения [27]. В условиях рынка предложение потребительских товаров и услуг должно обладать повышенной способностью реагировать на различные изменения спроса, поскольку основными факторами, способствующими удовлетворению спроса, являются приемлемые для потребителей цены и соответствующее спросу по объему и структуре товарное предложение.

В общественном питании спрос имеет свои особенности, и значительно отличается от спроса потребителей на товары, реализуемые предприятиями розничной торговли. Специфика спроса на продукцию и услуги общественного питания, прежде всего, связана с характером деятельности предприятий питания, проявляющегося в выполнении трех взаимосвязанных функций – производства, реализации и организации потребления, которые объединены во времени и пространстве [15]. Особенность спроса в общественном питании в первую очередь проявляется в объекте спроса.

Если в розничной торговле спрос предъявляется на конкретный товар, поэтому по величине спроса населения на отдельные товары можно судить об его объеме и структуре, то объектом спроса в общественном питании выступает комплекс услуг, состоящий из продукции, услуги по ее реализации

и организации потребления (рис.1.1). Спрос в общественном питании носит альтернативный характер. С одной стороны, предприятия общественного питания удовлетворяют жизненно необходимые потребности людей в продуктах питания, с другой – данные потребности могут удовлетворяться и в домашних условиях. Остальные отличительные характеристики структурируем в таблице 1.2.

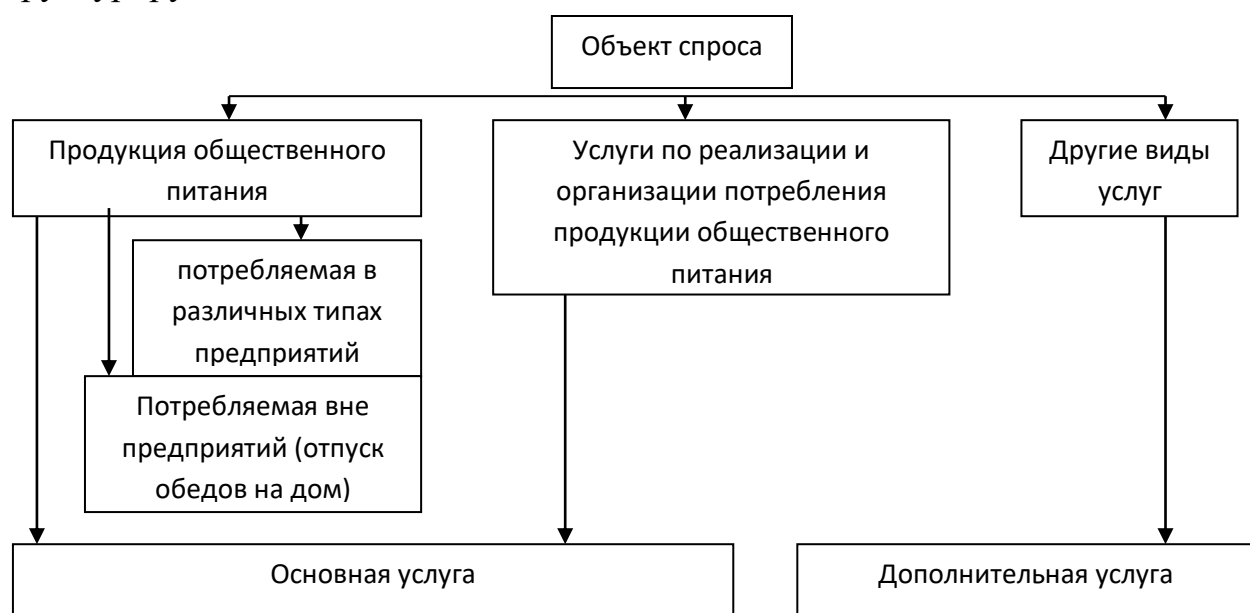


Рис 1.1. Составляющие объекта спроса в общественном питании [15]

Таблица 1.16 - Особенности спроса на продукцию и услуги предприятий общественного питания [15]

Отличительная особенность	Характеристика
1. Особенности количественного измерения спроса	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Объем спроса имеет пределы, обусловленные индивидуальными физиологическими потребностями организма, различиями в характере и интенсивности труда;</li> <li>▪ Основным количественным показателем, характеризующим объем спроса, является товарооборот общественного питания. Но сам объем продаж в значительной степени зависит от условий организации потребления, которые в количественном выражении напрямую не учитываются.</li> </ul>
2. Высокая степень колеблемости	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Колеблемость спроса в зависимости от времени суток;</li> <li>▪ Ярко выраженный сезонный характер (сезонность производства и потребления);</li> <li>▪ Колеблемость в зависимости от дней недели.</li> </ul>
3. Особенности ассортимента продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Внутригрупповая и межгрупповая взаимозаменяемость;</li> <li>▪ Взаимодополняемость отдельных изделий (например, кондитерские изделия и горячие напитки).</li> </ul>
4. Место и время проявления и удовлетворения спроса	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ В общественном питании процесс проявления спроса по времени практически почти всегда совпадает с процессом его удовлетворения, так как реализация продукции завершается непосредственным обслуживанием посетителей в торговом зале. Поэтому спрос на продукцию и услуги общественного питания определенного вида проявляется на предприятии и вне его не может быть удовлетворен.</li> </ul>

Спрос на продукцию и услуги характеризуется дифференциацией в зависимости от типов предприятий и их специализации, он различен в кафе, ресторанах, барах, закусочных, столовых и зависит от целей их создания и функционирования и мотивов посещения. Зависимость спроса от типа предприятий предопределяется еще и тем, что спрос напрямую зависит от условий, созданных на предприятии для комфортного времяпрепровождения.

Помимо дифференциации в зависимости от типа предприятия спрос носит весьма дифференцированный характер и в существенной степени

зависит от психофизиологических особенностей людей, их привычек, национальных традиций. Поэтому при исследовании спроса особую актуальность приобретает изучение поведения потребителя.

Резюмируя отличительные характеристики спроса в общественном питании, можно выделить его большую подвижность, изменчивость, дифференциацию, быстроту реакции на изменение цен, меняющиеся требования потребителей.

Комплексный характер спроса в общественном питании требует его классификации, что необходимо как для выявления и исследования общих тенденций развития спроса в масштабах города, так и для разработки мероприятий по его удовлетворению на уровне конкретных предприятий [15].

Наиболее важным признаком классификации является степень удовлетворенности спроса (рис 1.2). По этому признаку выделяют такие виды спроса, как действительный, реализованный и неудовлетворенный. Действительный - это спрос, который реально складывается у разного контингента потребителей. Реализованный - спрос, который, будучи предъявлен, бывает удовлетворен [15].





Реализованный спрос отражает общий объем продаж продукции общественного питания и ее групповую структуру за прошлые периоды времени, он фактически воплощает количественную и качественную определенность спроса. По своей количественной оценке спрос можно оценивать только как интервальную величину за определенный отрезок времени. В этом смысле реализованный спрос выступает как ретроспективный. Соотношение между действительным и реализованным спросом зависит от того, насколько предложение на рынке соответствует спросу населения. Если предложение по объему, структуре, качеству, ассортименту, уровню цен не соответствует спросу, то образуется неудовлетворенный спрос, представляющий собой часть действительного спроса, которая не находит соответствующего товарного эквивалента на рынке [15].

В свою очередь неудовлетворенный спрос подразделяется на явный и скрытый. Явный неудовлетворенный спрос проявляется в виде определенной суммы денежных средств, скапливающихся на руках у населения или в сберегательных кассах из-за отсутствия нужных товаров и услуг или несоответствия их ассортимента и качества требованиям покупателей. Скрытый неудовлетворенный спрос деньгами не представлен, а реализуется при покупке других товаров, которые приобретаются взамен отсутствующих.

По мнению авторов работы, все признаки классификации спроса можно ранжировать в зависимости от степени важности для исследователя, поэтому рис 1.2. представлен в виде пирамиды. Как уже отмечалось выше, наиболее важным признаком является подразделение спроса по степени удовлетворенности. По сути, выявление степени удовлетворенности спроса выступает целью исследований. В условиях свободного, конкурентного рынка размер неудовлетворенного спроса, как правило, обусловлен экономическими причинами или низким уровнем организации предоставления услуг общественного питания, так как отсутствует понятие дефицита. Изучение неудовлетворенного спроса, выявление причин его

возникновения позволяет руководителям (владельцам) предприятия осуществить комплекс мероприятий, направленных на устранение недостатков в работе, что приведет к росту оборота, а, следовательно, прибыли.

Вторыми по степени значимости авторами были приняты такие признаки, как: по степени интенсивности, зрелости и по времени предъявления. Выделение различных видов спроса в рамках этих признаков позволяет оценить рынок, на котором представлена продукция (услуга), в частности определить степень насыщенности рынка, выявить тенденции его развития и определить перспективы его роста, что позволяет предприятиям выбирать оптимальную стратегию развития.

Поскольку спрос населения как форма проявления потребностей на товары – сложное социально-экономическое явление, которое складывается под влиянием различных по своей природе и взаимосвязанных факторов [23], для изучения и прогнозирования спроса на продукцию и услуги общественного питания важным признаком классификации выступает и выделение видов спроса в зависимости от его динамики при изменении какого-либо фактора. В данном аспекте различают эластичный и неэластичный спрос. Эластичный спрос характеризуется высокой степенью зависимости от определенных факторов, неэластичный, соответственно, спрос – мало изменяющийся при изменении рыночных условий.

Изучение спроса необходимо начинать с изучения факторов, его формирующих, и их классификации. При изучении общих факторов формирования спроса, прежде всего, выделяют их группы по природе возникновения – так называемые СТЭП-факторы: экономические, социально-демографические, технологические, психологические, природно-климатические, прочие. По возможности измерения факторы могут быть количественно измеримыми (например, экономические, социально-демографические и технологические) и косвенно измеримыми (психологические, природно-климатические, прочие). Кроме того, выделяют

такое направления классификации факторов, как по степени влияния. В соответствии с данным направлением выделяют факторы, оказывающие интенсивное, умеренное и слабое влияние.

Состав выделенных подгрупп факторов индивидуален и находится в прямой зависимости от товара или услуги, спрос на которые изучается. Поэтому, в связи с особенностями спроса в общественном питании и его альтернативным характером рассмотрим факторы, влияющие на спрос на продукцию и услуги общественного питания (Приложение Б).

Наиболее важными при изучении спроса на продукцию и услуги общественного питания направлениями классификации факторов, под воздействием которых он складывается, являются: по природе возникновения, по возможности измерения, по объекту влияния и по степени влияния. Поэтому целесообразно осуществить их комплексную группировку в таблице 1.17.

Таблица 1.17 - Группировка факторов спроса в общественном питании по основным направлениям классификации

По природе возникновения	Экономические	Социально-демографические	Организационно-технологические	Психологические	Физиологические	Историко-национальные	Природно-климатические
По объекту влияния	количественные			качественные	Количественные, качественные	качественные	
По возможности измерения	измеримые			неизмеримые			
По степени влияния	интенсивные				умеренные		слабые

По природе возникновения, то есть в зависимости от сущностного характера, всю совокупность факторов спроса в общественном питании с определенной степенью условности можно подразделить на семь групп: экономические, социально-демографические, психологические, историко-национальные, природно-климатические и сезонные, организационно-

технологические, физиологические. Состав экономических и социально-демографических факторов идентичен общей классификации факторов (Приложение 1) и эти детерминанты оказывают доминирующее по сравнению с остальными воздействие на объем спроса.

Наряду с экономическими и социально-демографическими, значительное влияние на количественные характеристики спроса на продукцию и услуги общественного питания оказывают организационно-технологические факторы. Объем спроса в общественном питании, в частности, находится в тесной зависимости от уровня развития сети, как по количественным, так и по качественным параметрам: это и количество предприятий различных типов, их размещение на территории города, уровень культуры и качества обслуживания.

К числу факторов интенсивного воздействия, но влияющих не на объем спроса, а на его ассортиментную структуру, относятся психологические факторы, что связано индивидуализированным характером спроса в общественном питании, вследствие чего проявляется его высокая зависимость от личных предпочтений и привычек покупателей.

К факторам умеренного воздействия, объектом влияния которых является и объем спроса и его структура, относятся физиологические факторы. Поскольку спрос конкретного человека на продукцию и услуги общественного питания ограничен его физиологическими потребностями, то объем спроса в целом определяется физиологическими потребностями посетителей предприятий общественного питания. Однако эта группа факторов воздействует и на ассортиментную структуру спроса: в зависимости от состояния здоровья потребитель отдает предпочтение тем или иным типам предприятий, видам блюд.

К числу факторов, влияющих на структуру спроса в общественном питании, следует отнести помимо физиологических факторов и историко-национальные, характеризующие культуру потребления продукции предприятий общественного питания, обычаи и традиции в приготовлении

пищи, которые как и физиологические факторы оказывают умеренное воздействие на спрос.

Наиболее слабое влияние на спрос в общественном питании, по мнению авторов работы, оказывают природно-климатические факторы. Они формируют ассортиментную структуру спроса в зависимости от периода года и относятся к группе неизмеримых факторов.

Таким образом, спрос на продукцию и услуги общественного питания в масштабах города находится под одновременным воздействием комплекса факторов как объективного, так и субъективного характера. А их комплексная группировка позволяет исследователям сформировать программу изучения спроса и подобрать для каждой из групп факторов адекватные методы для изучения детерминант спроса на продукцию и услуги общественного питания. Рассмотрим методику изучения и прогнозирования спроса в общественном питании.

Методика изучения и прогнозирования спроса на продукцию и услуги общественного питания

В условиях рыночных отношений предприятия торговли должны ориентироваться не столько на свои внутренние организационные и технологические возможности, сколько на внешние, рыночные условия, то есть строить свою работу с учетом запросов покупателей. Характер, объем, и структура спроса являются основой для выбора стратегии деятельности. Определение перспектив развития и формирование ассортимента, выбор форм обслуживания, создание условий для отдыха, предоставление различного вида услуг должно базироваться на изучении реальных и потенциальных желаний, мотивов, денежных возможностей потребителей, то есть их спроса. Поэтому особую актуальность и практическую значимость представляет комплексное исследование процесса формирования потребительского спроса в количественном, структурном и качественном аспектах [15]. Исследование спроса включает его изучение и прогнозирование, алгоритм исследования представлен на рис.1.3.

Основными задачами изучения спроса являются: выявление закономерностей и тенденций развития его общего объема по отдельным группам и видам товаров; определение ассортиментной структуры спроса; учет сезонных колебаний спроса; оценка степени удовлетворения спроса, выявление требований покупателей к качеству товаров [23].



Рис.1.3. Последовательность процесса изучения и прогнозирования спроса

Цели исследования спроса определяются в зависимости от проблем, решение которых стоит перед исследователями. В частности, проблемами могут выступать – снижение спроса на услуги каких-либо типов предприятий, замедление темпов роста спроса, несоответствие предложения спросу по количественным и качественным характеристикам.

В связи с особенностями спроса в общественном питании и необходимостью исследования отдельных его видов, необходимо проведение

анализа методов изучения и выбора методов, применимых отдельно для изучения реализованного и неудовлетворенного спроса.

Непосредственному изучению спроса предшествует анализ и оценка факторов, под воздействием которых он формируется. Выбор групп факторов, подлежащих исследованию, основан на возможности их измерения и интенсивности влияния. Оценка факторов ведется по количественным факторам по трем направлениям: экономические, социально-демографические и организационно-технологические – входящих в группу факторов интенсивного воздействия.

Непосредственное изучение спроса на продукцию и услуги общественного питания осуществляется в разрезе реализованного и неудовлетворенного спроса. Особенность изучения спроса на продукцию и услуги общественного питания состоит в наличии предварительного этапа, в процессе которого выясняется, пользуются ли опрашиваемые услугами предприятий общегородского назначения, что позволяет выявить долю реальных потребителей. В зависимости от положительного или отрицательного ответа выделяют два направления работы:

- Выявление, анализ и оценка реализованного спроса;
- Выявление, анализ и оценка неудовлетворенного и действительного спроса.

Одно из важных направлений проводимого анализа – выявление внутреннего содержания причин отказа от услуг предприятий, так как в зависимости от этого возникает либо неудовлетворенный, либо отсутствующий в принципе спрос.

Изучение реализованного спроса позволяет произвести анализ существующих потребностей и запросов потребителей услуг общественного питания, которые нашли товарный эквивалент на рынке общественного питания, в то время как изучение неудовлетворенного спроса направлено на выявление тех потребностей и запросов, которые при существующем предложении не могут быть реализованы.



Изучение неудовлетворенного спроса позволяет не только произвести оценку степени удовлетворенности спроса, но выявить приоритетные пути развития рынка услуг общественного питания. Количественная оценка этих видов спроса позволяет осуществить расчет действительного спроса:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Действительный} & & \text{Реализованный} & & \text{Неудовлетворенный} & & \\ \text{спрос} & = & \text{спрос} & + & \text{спрос} & & [23] \end{array}$$

(1)

Изучение спроса на потребительские товары предполагает наличие соответствующего информационного обеспечения. Информационное обеспечение анализа экономических категорий, показателей, процессов - это система сбора и обработки данных, позволяющих изучить состояние исследуемого предмета или объекта в статике и динамике, измерить влияние определяющих его факторов и выявить возможности управления им в соответствии с выбранным стратегическим направлением. Иначе говоря, информационное обеспечение является одним из ресурсов экономического анализа, как труд, средства труда и предметы труда ресурсами производства. Следовательно, оно должно обладать всеми характерными для ресурса качествами: быть необходимым и достаточным по объему, своевременно полученным и переданным, достоверным, полным и сопоставимым [30]. Помимо этих требований оно должно обладать возможностью обработки на современной вычислительной технике и наглядностью представления.

Информация о спросе представляет собой сведения, характеризующие объем, структуру, тенденции и закономерности формирования, развития, удовлетворения потребностей, предъявляемых на рынке потребительских товаров. Эту информацию принято классифицировать по признакам, представленным в Приложении В.

В принципе не может существовать какого-либо одного универсального информационного источника, содержащего все показатели, характеризующие в полном объеме потребительский рынок и его

конъюнктуру. Поэтому информационная база изучения и прогнозирования покупательского спроса должна быть основана на комплексном использовании различных информационных источников с целью обеспечения системы взаимных показателей, всесторонне характеризующих исследуемые явления и процессы [13].

Изучение и анализ спроса на продукцию и услуги общественного питания на подготовительном этапе позволяет сформировать информационную базу для прогнозирования спроса. Прогнозирование спроса населения заключается в проведении специального научного исследования, предметом которого являются перспективы развития спроса. Прогноз спроса является поисковым и заключается в определении вероятностного описания его возможных состояний в будущем [19] и должен осуществляться в соответствии с определенными принципами которые представлены в Приложении Г.

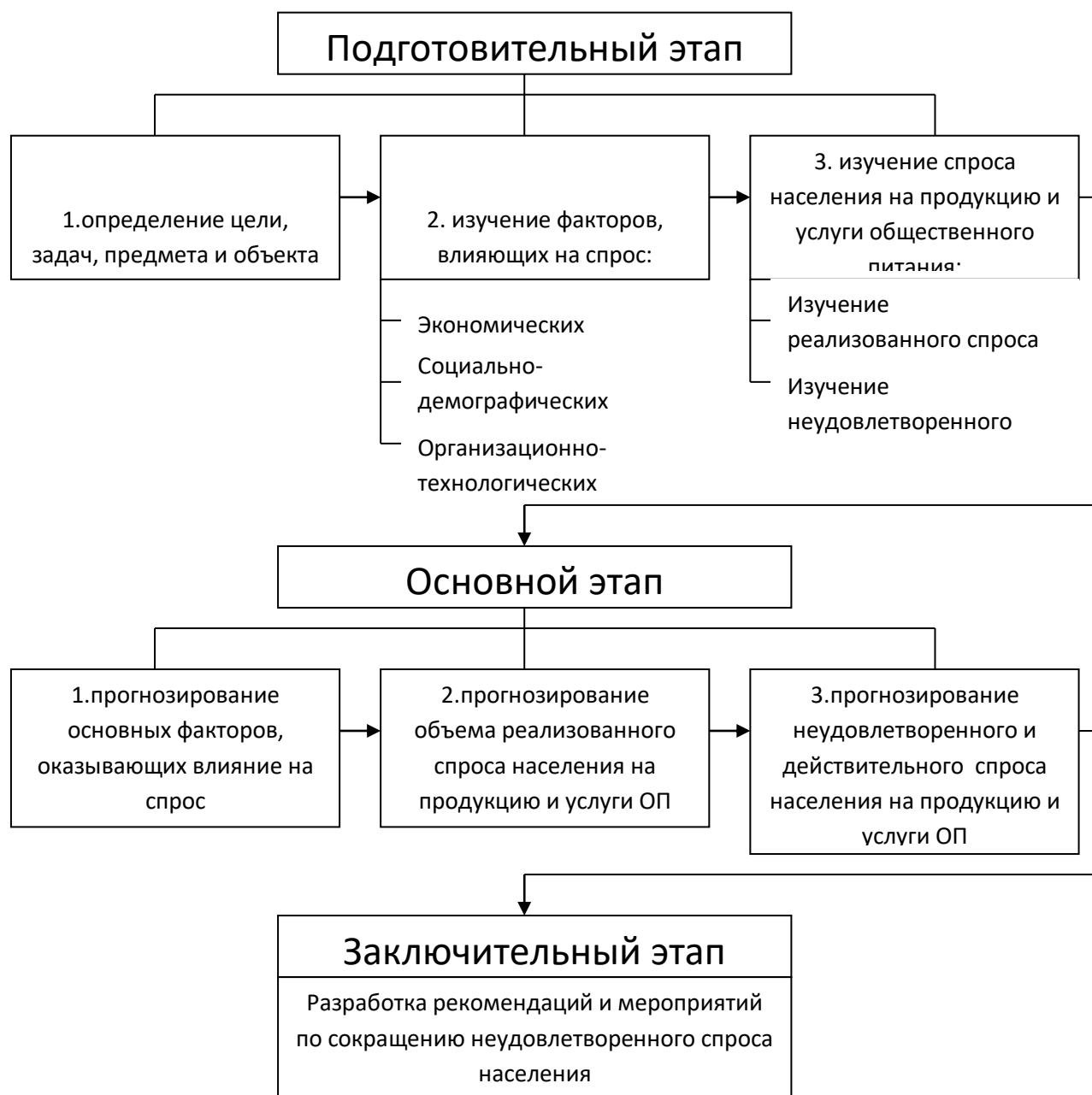


Рис.1.4. Последовательность процесса прогнозирования спроса на продукцию и услуги предприятий общественного питания

В ходе проведения основного этапа прогнозирования, в случае необходимости, осуществляется прогноз количественно измеримых факторов, оказывающих влияние на спрос, в частности это совокупность экономических и социально-демографических факторов. После чего приступают непосредственно к составлению прогнозов объема

реализованного спроса на продукцию и услуги предприятий общественного питания.

После определения прогноза спроса (оборота общественного питания), полученного на основе разнообразных методов, данные о развитии показателя сводятся в общую таблицу. Далее осуществляется прогнозирование объема неудовлетворенного спроса на продукцию и услуги предприятий общественного питания. Поскольку величина неудовлетворенного спроса трудно измерима, количественными методами прогноз на будущий период осуществить невозможно, а наиболее целесообразным является прогнозирование качественными методами – экспертными. В качестве экспертов могут привлекаться работники сферы общественного питания, аналитики рынка. На основании составленных прогнозов реализованного и неудовлетворенного спроса производится расчет прогнозной величины действительного спроса на продукцию и услуги общественного питания.

Заключительный этап состоит в оформлении и обобщении результатов прогнозирования, разработке рекомендаций, направленных на обоснование и увеличение объемов спроса на продукцию и услуги предприятий общественного питания. При разработке рекомендаций, направленных на повышение спроса на продукцию и услуги общественного питания, прогноз величины действительного спроса позволяет оценить потенциал роста спроса, а данные, полученные в ходе изучения и прогнозирования неудовлетворенного спроса позволяют выбрать приоритетные пути достижения соответствия предложения спросу на рынке услуг общественного питания.

Таким образом, совокупность специальных правил, приемов и методов составляет методику прогнозирования, соблюдение которой оказывает непосредственное влияние на достоверность результатов исследования. Вследствие чего, выбор как методов изучения, так и прогнозирования – важный элемент проведения исследований и должен быть обоснованным.

Наиболее целесообразным является применение не одного метода, а их комплекса.

### Классификация видов информации о спросе

Классификационный признак	Виды информации	Характеристика
1. По значимости к предмету исследования	1.1. Основная	Информация, относящаяся непосредственно к предмету исследования (спросу) и характеризующая его состояние, тенденции развития
	1.2. Дополнительная	Информация о показателях, оказывающих влияние на спрос, его динамику, структуру
2. По способу получения	2.1. Первичная	Информация, полученная впервые специально для изучения спроса в том аспекте, который интересует исследователя
	2.2. Вторичная	Данные, которые были ранее собраны для других целей, но могут использоваться в процессе исследования
3. По отношению к объекту исследования	3.1. Внутренняя	Информация, имеющаяся или собранная работниками данного предприятия общественного питания
	3.2. Внешняя	Данные, полученные за пределами предприятия, но используемые для реализации целей его деятельности
4. По периодичности поступления	4.1. Регулярная (постоянная)	Информация, собираемая регулярно, например, бухгалтерская и статистическая отчетность
	4.2. Периодическая	Данные, которые собирают или получают периодически
	4.3. Эпизодическая	Информация, полученная в результате единовременного обследования
5. По степени охвата предмета	5.1. Общая	Информация, охватывающая спрос в целом
	5.2. Локальная	Данные об отдельных показателях, характеризующих состояние спроса
6. По измерителям	6.1. В натуральных измерителях	Информация, представленная в измерителях: мера веса, мера длины и т.д.
	6.2. В условно-натуральных измерителях	Данные представлены в таких измерителях, как лошадиные силы, условная банка, условное топливо
	6.3. В стоимостных измерителях	Информация в денежном выражении

## Общие принципы прогнозирования

Принцип	Характеристика
1. Принцип непрерывности	разработка планов должна быть постоянным процессом, необходимым для уточнения плановых оценок в связи с изменениями внешней и внутренней среды, при этом разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу
2. Принцип системности	планирование на условиях целостности, структурности, иерархичности, целенаправленности, управляемости, функциональности
3. Принцип согласованности	обеспечение при планировании согласованности между собой различных планов (материальных, трудовых, финансовых ресурсов)
4. Принцип сочетания перспективных и текущих планов	определяющим является план на длительную перспективу, в рамках которого составляются и корректируются планы на менее длительную перспективу
5. Принцип точности	все планы должны обладать определенной точностью расчетов, не позволяющей допускать ошибки при принятии управленческого решения
6. Принцип целенаправленности и приоритетности	каждый план должен быть направлен на достижение определенных целей в соответствии с выбранными приоритетами
7. Принцип сбалансированности и пропорциональности	при планировании должны обеспечиваться балансовая увязка всех показателей и соблюдение установленных пропорций
8. Принцип многовариантности (альтернативности)	разработка нескольких вариантов для адекватной оценки при выборе плана (прогноза)
9. Принцип оптимальности	из возможных вариантов плана должен быть выбран наилучший, более эффективный
10. Принцип наблюдаемости	использование в планах статистических наблюдаемых данных для выбора модели, варианта плана (прогноза)
11. Принцип комплексности	обязательное отображение процессов системами, построенными с учетом взаимосвязей их элементов между собой и с внешней средой, взаимного влияния их друг на друга
12. Принцип относительной самостоятельности	планирование некоторых процессов как изолированных систем
13. Принцип научной обоснованности планов	планирование на основе объективных законов развития процесса, выявлении их устойчивых тенденций и научных методов
14. Принцип участия	предусматривает участие каждого члена предприятия, организации в той или иной степени в плановой деятельности и выполняемых функций
15. Принцип гибкости	возможность оперативной корректировки и изменения планов в соответствии с изменением внешней и внутренней среды и возникновением непредвиденных обстоятельств

Классификация предприятий общественного питания в соответствии с ГОСТ

Р 50762-95

Тип предприятия	Определение	Подразделение на классы
Ресторан	Предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; вино – водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха	- люкс - высший - первый
Бар	Предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары	- люкс - высший - первый
Кафе	Предприятие по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки	-
Столовая	Общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню	-
Закусочная	Предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей	-

Анализ широты ассортимента блюд в разрезе исследуемых предприятий  
г.Красноярска

Предприятия общественного питания	Адрес	Широта фактическая		Коэффициент широты	
		2014г.	2015г.	2014г.	2015г.
А	1	2	3	4	5
Рестораны					
1. Гранд Клуб	Ул. Матросова 2	9	9	0,90	0,90
2. Турист	Ул. Матросова 2	9	9	0,90	0,90
3. Времена года	Ул. Взлетная 12	8	8	0,80	0,80
4. Цезарь	Ул. Взлетная 7	10	10	1,00	1,0
5. Царская трапеза	Ул. Октябрьская 2а	9	9	0,90	0,90
6. Калиостро	Ул. Карла Маркса 149	9	9	0,90	0,90
7. Семь самураев	Ул. Мира 91	9	9	0,90	0,90
8. Огни Енисея	Ул. Дубровинского 80	8	8	0,80	0,80
9. Октябрьский	Ул. Мира 15	10	10	1,0	1,0
10. Суриков	Ул. Мира 129	8	8	0,80	0,80
Кафе					
1. Заповедное	Ул. Высотная 2а	8	10	0,80	1,0
2. Паланга-гриль	Пр. Свободный 48	8	8	0,80	0,80
3.Жарпицца	Ул. Ладо Кецховели 32	8	9	0,80	0,90
4. Магистраль	Ул. Маерчака 4	7	8	0,70	0,80
5. Субито	Ул. Заводская 18	7	8	0,70	0,80
6. Прима	Ул. Маерчака 22	6	7	0,60	0,70
7. Городское	Ул. К. Маркса 93	6	7	0,60	0,70
8. Криспи	Пр. Мира 88	10	10	1,00	1,0
9. Лагуна	Пр. Мира 96	7	8	0,70	0,80
10. Старый замок	Ул. Диктатуры пролетариата 34	10	10	1,0	1,0
11. Кедр	Ул. Воронова 39б	8	8	0,80	0,80
12. Поворот	Ул. Воронова 18к	8	8	0,80	0,80
13. Роцца	Ул. Тельмана 55	7	8	0,70	0,80
14. Дунай	Ул. 60 лет Октября 106	7	7	0,70	0,70
15. Карпаты	Ул. 60 лет Октября 53а	8	9	0,80	0,90
16. Замок	Ул. Свердловская 2ж	6	6	0,60	0,60
17. Бриз	Пр. Красноярский рабочий 185в	8	9	0,80	0,90
18. Камелот	Ул. Вавилова 25а	9	10	0,90	1,0
19. Скраддок	Пр. Красноярский рабочий 105	9	9	0,90	1,0



А	1	2	3	4	5
20. Сундучок	Пр. Красноярский рабочий 55	9	10	0,90	1,0
21. Тюльпан	Ул. Аральская 14	5	6	0,50	0,60
Столовые					
1. Столовая	Ул. Шахтеров 55в	7	7	0,70	0,70
2. Столовая	Ул. Аэровокзальная 22	6	6	0,60	0,60
3. Столовая	Ул. Матросова 19	6	7	0,60	0,70
4. Столовая	Ул. Прушинской 2	6	6	0,60	0,60
5. Столовая	Ул. Маерчака 49г	6	6	0,60	0,60
6. Столовая	Ул. Ленина 73	6	6	0,60	0,60
7. Столовая	Ул. Богграда 16	6	7	0,60	0,70
8. Столовая	Ул. Красномосковская 78	7	7	0,70	0,70
9. Столовая	Ул. Урицкого 61	6	6	0,60	0,60
10. Столовая	Ул. Урицкого 33	6	6	0,60	0,60
Закусочные					
1. Закусочная	Ул. Ленина 91	7	7	0,70	0,70
2. Закусочная «Максим»	Ул. Взлетная 12	6	6	0,60	0,60
3. Закусочная «Солнышко»	Ул. Пограничников 83	5	7	0,50	0,70

Анализ индивидуальных и средних цен на услуги кафе, ресторанов, столовых  
г.Красноярска в марте 2014г., руб

Ассортимент	Кафе			Рестораны			Столовые		
	Min цена	Max цена	Средняя цена	Min цена	Max цена	Средняя цена	Min цена	Max цена	Средняя цена
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Холодные блюда и закуски:									
мясные	20	210	115	29	660	195	8,00	25,40	16,70
рыбные	18	240	129	29	600	314	8,40	24,00	16,20
овощные	12	152	82	15	330	172	9,00	24,00	16,50
Горячие закуски:									
мясные	35	160	97	43	950	496	-	-	-
рыбные	74	180	127	70	580	325	-	-	-
овощные	30	60	45	50	200	125	-	-	-
грибные	70	70	70	50	135	92	-	-	-
яичные	36	89	63	36	105	70	-	-	-
мучные	11	87	49	15	25	20	-	-	-
Первые блюда:									
бульоны	19	130	74	27	375	201	-	-	-
пюреобразные супы	-	-	-	43	290	166	-	-	-
заправочные супы (борщ, солянка)	21	150	85	39	350	194	6,50	20,80	13,65
холодные супы (окрошка, фруктовые)	17,5	75	46	48	52	50	-	-	-
Вторые блюда:									
мясные	30	820	425	36	2500	590	8,40	49,00	28,70
рыбные	55	795	425	38	1180	609	15,40	52,30	33,85
овощные	13	137	150	15	280	147	4,70	21,50	13,10
мучные (макаронные изделия)	97	281	189	23	270	147	14,10	18,00	16,00
крупяные	7	113	60	18	70	44	6,00	10,10	8,00
Сладкие блюда:									
холодные	7	190	98	20	275	147	-	-	-
Горячие напитки:									
чай	3	64	33	6	80	43	2,60	11,50	7,00
кофе	7,5	69	38	8	180	94	3,60	12,00	7,80
какао	-	-	-	-	-	-	10,20	-	-
шоколад	10	60	35	55	130	92	-	-	-
Холодные напитки:									
безалкогольные:									

## Окончание приложения 6

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-соки (за 200 мл)	12	40	26	13	56	34	11,00	18,00	14,00
-свежевыжатые соки	40	300	170						
-минеральная вода (500 мл)	18	60	39	16	89	52	18,00	30,00	24,00
-газированная вода (330 МЛ)	19	35	27	22	30	26	-	-	18
-коктейль (молочный)	23	78	50	-	-	-	-	-	-
-морс	25	45	35	12	100	56	4	13	8
алкогольные напитки:									
-вино (100 мл)	21	600	310	24	667	347	-	-	-
-коньяк (100 мл)	60	810	110	78	2172	1125	-	-	-
-водка	22	140	45	14	220	117	-	-	-
-пиво	20	80	35	30	170	100	20,00	29,00	24,50
-коктейль	25	350	70	70	300	185	-	-	-
Мучные и кондитерские изделия	5	30	15	3	67	35	4,20	25,20	14,70

Анализ индивидуальных и средних цен на услуги магазинов-кулинарий и закусочных г.Красноярска в марте 2014г., руб.

Ассортимент	Магазины-кулинарии			Закусочные		
	Min цена	Max цена	Средня я цена	Min цена	Max цена	Средня я цена
А	1	2	3	4	5	6
Холодные блюда и закуски:						
мясные	12,40	29,30	20,85	14,90	32,60	23,75
рыбные	13,10	27,20	20,15	17,50	27,00	22,25
овощные	7,23	25,70	16,46	10,00	23,00	16,50
Вторые блюда:						
мясные	12,40	39,50	25,95	25,00	44,00	34,50
рыбные	15,00	52,10	33,55	27,90	30,50	29,20
овощные	7,00	23,50	15,25	13,50	-	13,50
мучные (макаронные изделия)	-	-	-	-	-	-
крупяные	3,00	15,50	9,25	-	-	-
Горячие напитки:						
чай	4,50	10,00	7,25	6,00	8,00	7,00
кофе	8,00	30,00	19,00	9,00	21,0	15,00
Мучные и кондитерские изделия	3,00	25,90	14,45	7,50	34,80	21,15
торты	111	242	176,5			

Анализ индивидуальных и средних цен на услуги кафе, ресторанов, столовых  
г.Красноярска в марте 2015г., руб.

Ассортимент	Кафе			Рестораны			Столовые		
	Min цена	Max цена	Средняя цена	Min цена	Max цена	Средняя цена	Min цена	Max цена	Средняя цена
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Холодные блюда и закуски:									
мясные	22	210	116	29	690	195	7,50	32,50	20,00
рыбные	23	240	131	29	600	314	8,40	24,00	16,20
овощные	12	152	82	15	330	172	9,00	24,00	16,50
Горячие закуски:									
мясные	35	160	97	43	950	496	-	-	-
рыбные	74	180	127	70	580	325	-	-	-
овощные	30	60	45	50	200	125	-	-	-
грибные	70	70	70	50	135	92	-	-	-
яичные	36	89	63	36	105	70	-	-	-
мучные	11	87	49	15	25	20	-	-	-
Первые блюда:									
бульоны	21	150	85,5	27	375	201	-	-	-
пюреобразные супы	50	190	120	48	290	169	-	-	-
заправочные супы (борщ, солянка)	21	150	85	39	350	194	6,50	20,80	13,65
холодные супы (окрошка, фруктовые)	17,5	75	46	48	52	50	-	-	-
Вторые блюда:									
мясные	30	820	425	36	2500	590	8,40	49,00	28,70
рыбные	55	795	425	38	1180	609	15,40	52,30	33,85
овощные	13	137	150	15	280	147	4,70	21,50	13,10
мучные (макаронные изделия)	99	281	190	23	275	149	13,90	19,20	16,55
крупяные	7,5	115	61	18	70	44	6,00	11,20	8,60
Сладкие блюда:									
холодные	8	185	97	20	275	147	-	-	-
Горячие напитки:									
чай	4	68	36	6	80	43	2,60	11,50	7,00
кофе	8	72	40	8	180	94	3,60	12,00	7,80
какао	-	-	-	-	-	-	10,20	-	-
шоколад	10	60	35	55	130	92	-	-	-
Холодные напитки:									
безалкогольные:									
-соки (за 200 мл)	14	40	27	14	60	37	11,00	19,00	15,00
-свежевыжатые соки	35	310	172						

## Окончание приложения 8

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-минеральная вода (500 мл)	18	60	39	16	89	52	18,00	30,00	24,00
-газированная вода (330 МЛ)	19	35	27	22	30	26	-	-	18
-коктейль (молочный)	23	78	50	-	-	-	-	-	-
-морс	25	45	35	12	100	56	4	13	8
алкогольные напитки:									
-вино (100 мл)	26	630	328	29	670	349	-	-	-
-коньяк (100 мл)	60	810	110	78	2172	1125	-	-	-
-водка	25	147	50	21	220	120	-	-	-
-пиво	22	80	35	30	170	100	21,00	29,00	25,00
-коктейль	30	350	70	75	320	190	-	-	-
Мучные и кондитерские изделия	6	35	20	7	67	37	4,40	26,10	15,30

Анализ индивидуальных и средних цен на услуги магазинов-кулинарий и закусочных г.Красноярска в марте 2015г., руб.

Ассортимент	Магазины-кулинарии			Закусочные		
	Min цена	Max цена	Средня я цена	Min цена	Max цена	Средня я цена
А	1	2	3	4	5	6
Холодные блюда и закуски:						
мясные	14,40	31,10	22,75	15,50	32,60	24,05
рыбные	13,10	29,15	21,15	17,50	29,30	23,40
овощные	7,50	24,50	16,00	10,00	23,00	16,50
Вторые блюда:						
мясные	13,10	39,60	26,35	25,00	44,00	34,50
рыбные	15,00	52,10	33,55	27,00	32,50	29,75
овощные	6,00	25,50	15,75	14,60	17,20	15,90
мучные (макаронные изделия)	-	-	-	-	-	-
крупяные	4,50	15,80	10,15	-	-	-
Горячие напитки:						
чай	4,50	10,00	7,25	6,00	8,00	7,00
кофе	8,00	30,00	19,00	9,00	21,0	15,00
Мучные и кондитерские изделия	3,00	25,90	14,45	7,50	34,80	21,15
торты	114	244	179,00			

## **2.2 Методы позиционирования предприятий общественного питания**

Позиционирование - маркетинговая задача определения места (позиции) нового товара (услуги) в сознании потребителя. Разработка маркетингового позиционирования - деятельность направленная на особое представление товара потребителю, отличающимся от конкурентов.

Итогом правильного позиционирования является формирования образа марки (товара) в воображении, восприятии, понимании целевой аудитории таким образом, чтобы марка (товар) как можно более выгодно отличалась от марок (товаров) конкурентов.

Таким образом правильно позиционированный продукт (марка) подразумевает:

- наличие особенности продукта (выраженные в выгоде, которую получают клиенты);
- удовлетворение потребности и ожидания целевого сегмента рынка;
- отстройка от позиции конкурентов, заложенных в аналогичные продукты

Позиционирование - маркетинговая задача, состоящая из нескольких подзадач:

1. Исследования рынка и определения позиций конкурентных товаров;
2. Определение места нового товара (услуги) в ряду существующих;
3. Донесение до покупателя, формировании в сознании потребителей образа компании и (или) продукта, отличного от конкурентов.

Позиционирование всегда предполагает опору на уже существующие знания о конкурентах, рынке. Таким образом приступить к разработке позиции, можно только после получения представления о структуре целевого рынка, определиться с выбором целевого сегмента и целевой аудитории.



После этого, необходимо получить исчерпывающую информацию о присутствующих на рынке товарах, их отличительных особенностях и об отношении потребителей к ним.

Позиционировать продукт можно с пониманием:

- что важно для представителей целевого сегмента и целевой аудитории в процессе потребления, способах покупки, восприятию продукта, в аналогичных товарах этой товарной группы, существующих на рынке;
- каковы ошибки позиционирования конкурентов;
- какие конкурентные преимущества продукта уникальны на рынке;
- какие конкурентные преимущества из них наиболее важны для потребителя;
- какие из них трудны для копирования, воспроизведения конкурентами;
- каковы способы безошибочного и легкого донесения потребителю конкурентных преимуществ в форме рекламного сообщения;

Позиционирование товара должно осуществляться по нескольким направлениям: особые свойства продукта, стоимость, и определенное эмоциональное отношение.

**Стратегии позиционирования:**

- специализация, экспертность;
- особые выгоды товара, предложений и услуг, сопровождающих товар;
- стиль жизни или вид деятельности;
- новаторство, инновационность;
- экологичность, безопасность;
- дешевизна и доступность;
- постоянство наличия, ассортимент, доступность.

## Способы позиционирования

Маркетологи влияют на сознание общественности посредством маркетинговых элементов: продукция, стоимость, распределение, продвижение. Так они закрепляют в умах потенциальных клиентов мысль о том, что продукт создан именно для них. При этом используются самые разнообразные способы позиционирования:

1. Уникальное торговое предложение. Метод заключается в том, что перечисляются основные характеристики определённого продукта для того, чтобы найти его основную отличительную черту от аналогичных. Если среди существующих свойств такого нет, то его необходимо выдумать и выдать за реальное. А поэтому преимущественно этим занимаются оригинально мыслящие маркетологи. Этот метод чаще всего используют вместе с мозговой атакой, для того чтобы отобрать только те идеи, которые реально можно воплотить в жизнь.

2. SWOT-анализ является методом стратегического планирования, благодаря которому можно выявить плюсы и минусы товара, а также потенциальные возможности и угрозы рынка. С его помощью можно понять, насколько плодотворно используются выгоды продукта.

3. Соотношение. Метод позволяет найти и проанализировать свойства конкурирующих продуктов для выявления тех качества исследуемого товара, за счёт которых он может их опередить.

4. Реестр рекламы. Изучается и анализируется реклама компаний соперников (спонтанные ассоциации – красота, гладкость и осмысленные выгоды – лечит перхоть), составляется реестр на них. После чего сравниваются заявленные позиции товара компании-конкурента и собственные. Конечная цель – выгодно отличаться от соперника.

5. Построение карт. Этот метод основан на выявлении наиболее важных характеристик продукта для покупателей. Способ наиболее продуктивен в том случае, если провести многочисленные исследования.

б. Эмоциональная оценка. Человек, приобретая продукт, не задумывается о рациональной стороне вопроса, а поступает спонтанно. То есть внимание акцентируется не на логике, а на том, что значит этот товар для клиента и на его эмоциональных потребностях.

### **Алгоритм позиционирования**

Определим алгоритм стратегического позиционирования предприятия в общем случае. Представим его в виде схемы определенных действий, которые должны проводиться при позиционировании предприятия на рынке. Данную методику можно считать достаточно универсальной и применимой ввиду относительной простоты, она применима к компаниям разных размеров и форм собственности.

Стратегическое позиционирование предприятия следует начать с определения ориентиров деятельности, всю совокупность которых можно разделить на три основных типа: – идеалы – ориентиры, которые не рассчитывают достичь в обозримом периоде, но стремятся приблизиться к ним (видение, миссия); – цели – наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части; – задачи – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения заданий. К идеалам экономической организации относят ее видение, которое представляет собой руководящую философию бизнеса, обоснование существования фирмы. Видение компании обычно отражает субъективное восприятие или понимание компанией своего положения в настоящем или будущем среди других компаний, занимающихся примерно тем же бизнесом, то есть своего рода позиционирование в данном сегменте рынка.

Для успешного позиционирования требуется выполнение четырех условий. [1]

1. Ясность. Идея позиционирования должна быть четко выражена с учетом как целевого рынка, так и отличительного преимущества. Подавляющее большинство потребителей вряд ли запомнит чересчур сложные формулы позиционирования.

2. Последовательность. Ежедневно на людей обрушивается лавина всевозможных призывов, обещаний, советов. Если вы хотите, чтобы вас заметили и услышали на фоне этого «шума», действуйте последовательно.

3. Правдоподобие. Выбранные вами отличительные преимущества должны быть достаточно правдоподобными с точки зрения целевых потребителей. Имидж марки (услуги) или компании и реальность должны соответствовать.

4. Конкурентоспособность. У отличительного преимущества должен быть определенный конкурентный аспект. Предлагаемый вами товар или услуга должны обладать каким-либо качеством, отсутствующим у товаров или услуг ваших конкурентов и представляющим определенную потребительскую ценность.

Современные черты позиционирования – это глобализм, активность, инновационность, интегрированность, предпочтение структурных исследований рынка, активное использование связей с общественностью, целевая ориентация маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества в целом, партнерство всех участников отношений рыночного обмена и некоммерческого распределения общественных благ.

Профессор Филип Котлер делит позиционирование на следующие виды: [2]

- Атрибутивное позиционирование. Это достаточно распространенный вид позиционирования, который, правда, подходит далеко не всем продуктам. Суть заключается в том, что компания находит какой-либо атрибут и связывает его со своим продуктом. Примеры: старейшее вино во Франции (действенный аргумент), старейшее пиво России (уже не так

действенно) и т.д. К минусам такого позиционирования можно отнести то, что оно не показывает напрямую преимущества данного товара над конкурентами.

- **Позиционирование достоинств.** Самый популярный вид позиционирования на данный момент. Лучше обращать внимание на какие-то менее абстрактные свойства. Например, компания Volvo позиционирует свои автомобили как самые безопасные.

- **Позиционирование применения.** Здесь лучше всего посмотреть на многочисленные зубные пасты. Одни рекламируются как лучшее средство от кариеса, другие как самый эффективный отбеливатель зубов, а кто-то борется с болезнями десен.

- **Пользовательское позиционирование.** В данном случае компания позиционирует свой продукт для определенной целевой группы. Например, операционная система Linux рассчитана на ИТ-профессионалов, а телефон Jitterburg для пенсионеров, не желающих разбираться с тяжелой многофункциональной техникой.

- **Конкурентное позиционирование.** Противопоставление себя конкурентам. Классические примеры: напиток 7Up позиционировал себя, как не-Кола; квас «Никола» сегодня отлично подошел со своим позиционированием «Пей не-Колу!».

- **Позиционирование категории.** Это лучший вариант для первопроходцев. Просто посмотрите на Xerox. Это и название компании, и копировального аппарата. В данном случае компании не говорят о том, что являются лидером данного рынка, они просто его создали и продвигают свои продукты в массы.

- **Позиционирование качества/престижа.** В эту категорию обычно попадают товары класса «люкс». Например, духи Chanel №5, украшения от Tiffany и тому подобное. Такие компании не должны распыляться и

предоставлять более дешевые аналоги, так как это может смертельно повлиять на их имидж.

- **Ценовое позиционирование.** Здесь существует несколько вариантов. Первый называется «больше за большую сумму». Наиболее качественные товары по самой высокой цене.

Также важен выбор правильного момента для действий. Для эффективной работы по стратегическому позиционированию следует привлекать по возможности большее число сотрудников, повышать квалификацию кадров, создавать благоприятную внутреннюю атмосферу в коллективе и налаживать обратную связь

Таким образом, правильное позиционирование предприятия – залог рентабельности и конкурентоспособности.

Стратегические подходы к позиционированию предприятия общественного питания

В сфере общественного питания успешное позиционирование организации играет ключевую роль в процедуре принятия потребителем решения о покупке. Потенциальный клиент, при выборе того или иного заведения начинает мысленно выстраивать в своем сознании линейку предприятий, которые попали туда ранее.[5]

Потребитель не будет анализировать абсолютно все имеющиеся предложения на рынке и сравнивать их по всем возможным параметрам. В связи с этим, первоочередной задачей предприятия питания является проникновение в сознание потребителя и занятие там определенной выгодной позиции. Для этого заведению необходимо выгодно отличаться от своих конкурентов по каким-то конкретным и обязательно существенным для потребителя критериям.

В начале процесса позиционирования, предприятие питания определяет, что хочет потенциальный сегмент потребителей, что предлагают ему конкуренты, и по каким критериям оно может превзойти конкретных конкурентов, опираясь на свои реальные возможности и ресурсы. Данные

характеристики в сознании потребителей должны служить ориентиром при выборе того или иного предприятия питания.

Учитывая все это, можно выделить несколько основных стратегических подходов к позиционированию предприятия общественного питания:[5]

1. Конкретные свойства и определенные атрибуты. В данном случае, при позиционировании заведение делает акцент на конкретной соей характеристике.

В ее роли может выступать месторасположение в непосредственной близости от работы, проживания или мест отдыха целевых потребителей. Так же это может быть акцент на самой низкой цене на определенный, схожий с предлагаемыми конкурентами продукт или услугу.

Ресторан может выделиться за счет особой атмосферы или, например, уникальной летней веранды с фонтаном и живыми птицами. В одном из сетевых ресторанов японской кухни «Якитория» имеется собственный кинозал с большим экраном, что привлекает определенную категорию потребителей. Другие заведения позиционируют себя, как предоставляющие самые вкусные блюда в определенном спектре общественного питания. К примеру, Слоган Предприятия быстрого питания «Ростикс» звучит следующим образом: «Самый вкусный хрустящий цыпленок».

2. Удовлетворяемые потребности и особые выгоды. Заведение может позиционировать себя, как более подходящее для определенного случая, например проведения свадебных банкетов и различного рода торжеств. Оно должно обозначить своим потенциальным клиентам, что имеет все необходимые условия, такие, как банкетные залы. Также, при такой позиции, следует предлагать особые выгоды и комплименты, такие, как скидка от объема, торт в подарок и т.д.

Модное кафе, привлекая молодых и одиноких людей, может позиционировать себя, как заведение, где можно познакомиться и весело провести время. Например, предложение алкоголя «2 по цене 1» является очень выгодным для потребителей, которые приходят с компанией

повеселиться. Заведения, которые рассчитывают привлечь семьи с детьми, должны обозначить покупателям, что у них имеются особые условия, такие, как детское меню, специальные скидки и акции, уютная семейная атмосфера и т.д.

3. Особенности определенного класса пользователей. Заведение может позиционировать себя, как направленное на удовлетворение особых пожеланий определенного сегмента потребителей.

Например, предприятие питания со здоровой и низкокалорийной пищей, для людей, которые ведут здоровый образ жизни, и придерживаются определенной системы питания.

Модное кафе, где по вечерам работают известные музыкальные диджеи, позиционирует себя, как заведение для молодых и современных людей, которые любят музыку и весело проводить время в шумной обстановке. Спорт-бары с большими порциями и холодным пивом привлекают спортивных болельщиков, предлагая им особые условия и скидки, а так же самые большие экраны для трансляции спортивных матчей.

4. Конкурентные преимущества. В данном случае, при позиционировании, заведение питания должно сделать основной акцент на свои лучшие характеристики и критерии по сравнению с конкурентами. Чаще всего, таким образом поступают предприятия быстрого обслуживания, намекая при своем позиционировании, что их еда обладает более высоким качеством, чем у предприятий конкурентов, или же производители товаров и услуг.

Также в подобном позиционировании может проводиться сравнение ценового диапазона – если не видно разницу, то зачем платить больше?

Вне зависимости от того, в каком сегменте работает предприятие, оно должно иметь преимущества над конкурентами, для которых оно может выбрать любую основу.

5. Имидж и популярность. Данную концепцию позиционирования целесообразно применять уже известным на рынке заведениям.



Посещение определенных предприятий питания должно говорить о статусе клиента. Такую позицию так же могут занять предприятия, открытые известным ресторатором или шеф поваром. Его репутация автоматически поставит данное предприятие в ряд с теми ресторанами, в которых он уже работал.

По критерию популярности могут развиваться заведения, предлагающие клиентам модную в данный период кухню. Например, ресторан японской кухни может позиционировать себя просто как предприятие, где предлагают качественные и вкусные блюда данной кухни в силу ее большой востребованности на современном рынке общественного питания.

Ресторанное заведение может позиционировать себя в качестве аналога уже прославившегося и занявшего определенные позиции конкурента. Оно как бы приклеивается к нему и представляет себя в качестве его заменителя, и тем самым получает выгоду от успеха и привлекательности уже прославившегося предприятия питания.

6. Цена – качество. При таком позиционировании предприятие питания заявляет о том, что у него достойное качество и умеренные цены. При этом можно проводить параллели с какими-либо известными заведениями. Но здесь необходимо различать позицию соотношения цены и качества, и позицию следования популярности своих конкурентов.

В первом случае предприятие не выставляет себя в качестве аналога какого-либо заведения. Например, ресторан предлагает своим гостям качественные блюда французской кухни по умеренным ценам. В своей позиции он говорит о том, что если клиент хочет попробовать французскую кухню, то совсем не обязательно идти в премиальный французский ресторан, но при этом он не предлагает себя в качестве его аналога, а лишь говорит о том, что не вся французская кухня стоит больших денег, и за умеренные цены тоже можно получить весьма не плохое качество.

Позиционирование предприятия общественного питания

Любое предприятие питания, позиционирующее себя каким-либо образом, должно постоянно анализировать деятельность конкурентов. Ведь преимущества и особенности, предлагаемые потребителям, оцениваются ими непосредственно в совокупности с предложением конкурентов. В противном случае, позиционирование перестанет быть эффективным.

Разработка и реализация эффективной концепции позиционирования предприятия питания имеет непосредственное отношение к общему маркетинговому плану заведения, в который входят и маркетинговые исследования, и разработка ассортиментного перечня блюд и стандартов обслуживания, ценовая политика и последующая рекламная компания и стратегия продвижения.

Определившись с направлением позиционирования и четко определив свои намерения и желаемые конечные результаты, предприятию нужно довести выбранную позицию до целевых потребителей.

Эффективное и качественно построенное позиционирование, успешно донесенное до целевых потребителей, дает возможность заведению занять свою нишу на рынке и успешно в ней работать.

Правильное позиционирование должно обладать следующими характеристиками:[5]

- по форме (позиционирование должно быть простым, ясным и логичным для потребителей);
- по содержанию (позиционирование должно быть привлекательным, оригинальным и внушающим доверие);
- по свойствам (позиционирование должно быть выгодным и долговременным).

Та позиция, которую выбрало для себя предприятия питания, должна отражаться во всем: и в названии предприятия, и в его слогане и стиле, и даже в легенде заведения, а так же во всех прочих аспектах его деятельности.

Рассмотрев процесс позиционирования в сфере общественного питания, можно сделать вывод, что он составляет основу стратегического

маркетинга предприятия. К каждой категории потребителей требуется определенный подход. Разным покупателям требуется разный особый продукт с определенным набором характеристик, все они по-разному реагируют на рекламу и стимулирующие методы продвижения.

## **2.3 Выбор факторов позиционирования предприятий общественного питания в условиях кризиса**

Вопрос классификации ресторана - одна из составляющих позиционирования.

В отечественной литературе, посвященной ресторанному бизнесу, встречается самая разнообразная классификация. Причем, как правило, бывают нарушены сами принципы классификации (например, можно встретить музыкальный ресторан, русский ресторан, классический ресторан).

Было бы верным придерживаться принятой в ряде стран системы присвоения "звездности" ресторанам. Звездность можно рассматривать как некий агрегированный показатель, учитывающий такие характеристики ресторана, как его географическое расположение, качество обслуживания (знание этикета и квалифицированность персонала, сервировка столов, вкусовые качества качество блюд, размер порций и пр.), оформление интерьера, уровень цен, наличие стоянки для автотранспорта, наличие музыкальных программ, наличие дополнительных услуг (для детей, дополнительных помещений)

Соответственно, каждый ресторан может иметь свои отличительные черты (конкурентное преимущество), помогающие ему позиционироваться на рынке. Поэтому, при выработке стратегии позиционирования необходимо хорошо представлять себе направленность ресторана. Отличительные черты могут быть заложены как изначально в концепцию ресторана при его создании, так и вноситься позже, в процессе работы. Если их нет, их можно придумать. Самые обычные на первый взгляд вещи можно перевести в конкурентное преимущество и сделать объектом позиционирования.

Конкурентоспособность (или конкурентное преимущество) предприятия не является его уникальным качеством, поскольку предприятие функционирует в системе макро- и микросреды, сформировавшейся в рамках той или иной национальной экономики.

Таким образом, конкурентоспособность отдельного предприятия, с одной стороны, зависит от конкурентоспособности национальной экономики в целом, а с другой стороны определяет его персональную конкурентоспособность.

Маркетинговые исследования условий конкуренции в отрасли условно можно разбить на два этапа:

1. Оценка конкурентного преимущества отрасли производства или отрасли промышленности в целом;

2. Анализ условий конкуренции внутри отрасли.

Оценить конкурентное преимущество отрасли промышленности достаточно сложно. Связано это с несколькими моментами:

само понятие отрасли и ее границы весьма неопределенны;

конкурентное преимущество отрасли выявляется в сопоставлении с другими отраслями относительно соответствующей базы, которая, как было уже отмечено выше, должна обладать свойством идентичности по удовлетворяемой потребности, "профилю" потребителей, фазы жизненного цикла.

Однако определить полную идентичность отраслей невозможно. В этом случае речь может идти о сопоставлении уровня конкурентного преимущества достаточно крупных образований (кластеров) фирм, обладающих идентичными параметрами, о которых говорилось выше. Тогда уровень конкурентного преимущества одной группы таких фирм над другой может ориентировочно оцениваться отношением производительности труда, достигнутых в рамках этих кластеров за длительный период. Вместе с тем, подобный показатель может быть признан в той или иной степени корректным, если в дополнение к вышеназванным характеристикам отдельных фирм, станет возможным определить и качество удовлетворения потребностей покупателей продукции отрасли.

Качество удовлетворения потребностей – понятие весьма широкое. Это – широта, глубина и гармоничность товарного ассортимента,

предоставляемая всем кластером фирм потенциальным покупателям; сроки, оперативность, степень актуальности удовлетворяемых потребностей; соответствие уровня цен на товары и уровня доходов покупателей в обслуживаемых сегментах рынка; уровень предпродажной подготовки и послепродажного обслуживания технических средств, выступающих в качестве товаров. Оценить обилие подобных показателей с помощью какого-то одного количественного параметра весьма трудно. Однако косвенная оценка конкурентного преимущества одного кластера над другим может быть осуществлена, если воспользоваться положениями теории мультипликаторов.

Кластер фирм для поддержания конкурентного преимущества должен постоянно осуществлять инвестиции в развитие своего стратегического потенциала, а также в меры, связанные с адаптацией к условиям, формируемым детерминантами "национального ромба". Эффект этих инвестиций тем выше, чем выше достигаемое ими качество удовлетворения потребностей покупателей продукции фирм данного кластера в стратегической перспективе. Чем выше качество удовлетворяемых потребностей покупателей, тем выше и доходы фирм, их прибыли, получаемые в этой стратегической перспективе.

Поскольку зависимость доходов (Д) (эффекта) от инвестиций (И) описывается механизмом мультипликации:

$$Д = К * И,$$

можно утверждать, что кластер фирм, в котором достигается в длительном периоде большая величина мультипликатора доходов от инвестиций, чем в сопоставляемом, принятом в качестве базисного кластера, обладает более высоким уровнем конкурентного преимущества.

В данном случае целесообразно использовать мультипликационный механизм с постоянно возобновляемым импульсом. Тогда мультипликатор (К), позволяющий рассчитать кумулятивный эффект за период, достаточно

продолжительный для решения стратегических задач, может быть определен по формуле [18]:

$$K = \frac{n - (n-1) * r + r^{n+1}}{(1-r)^2},$$

где

$n$  – порядковый номер периода, в ходе которого имел место тот или иной эффект;

$r$  – предельная склонность к потреблению, определяемая отношением прироста потребления  $C$  и вызвавшего его прироста дохода  $R$ .

Применение данного мультипликатора может быть обосновано тем, что первичным эффектом инвестиций явится увеличение дохода фирм-производителей продукции, равное инвестиционному расходу  $R$ . Данный прирост дохода, в свою очередь, будучи распределен между факторами производства, ведет к дополнительным потребительским расходам. Это является вторичным эффектом, который, в свою очередь, вызовет прирост дохода фирм производителей потребительских товаров. И так далее.

### **Особенности потребителя**

Главную сегодняшнюю тенденцию на рынке услуг общественного питания обобщает Антон Табаков: «Это отсутствие среднего класса. Рынок такого огромного мегаполиса, как Москва, быстро насыщается, поскольку количество обеспеченных людей ограничено. При этом число людей, которые могут позволить себе посещать рестораны раз в неделю, невелико. Они-то и есть тот самый средний класс. С увеличением этой прослойки общества будет расти и поле для бизнеса». Ресторанному менеджеру в этом ценовом сегменте трудно перестроить рынок — остается лишь вписываться в условия существующего, надеясь на скорые перемены. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Чтобы ресторан занял свою нишу, нужно придумать историю. (Интервью с Антоном Табаковым) //Мое дело РЕСТОРАН, №6, 2002 г.

Вместе с расслоением российского общества расслаивались и заведения общепита, его обслуживающие. За что человек платит, то и получает. Свою версию классификации заведений общепита предложил Алексей Кабанов. «Фаст-фуд - это когда человек пришел, его накормили и выгнали, место с максимальной проходимостью; кафе - место, куда человек приходит за едой и за чем-то еще (средой, атмосферой, обстановкой, чтобы сидеть часами за кружкой пива), еда здесь качественная, сытная; ресторан - место, куда люди приходят именно есть, где вся культура и красота заключена в тарелке, поэтому в ресторане еда стабильно должна быть безупречного качества».<sup>2</sup>

Финансовая столица страны должна красиво тратить деньги. К ее услугам - немало бюджетопоглощающих предприятий общепита. По мнению Хенрика Винтера, лидирующие позиции на рынке эксклюзивной еды занимает весьма динамичный ресторатор Аркадий Новиков (у него более 40 ресторанов, начиная с «Сирены» и заканчивая лингвистически изысканными «Белым солнцем пустыни», «Сыром» и «Царской охотой» с «Тремя пескарями»). Особенно модным в последнее время стало открывать культовые рестораны, где все дорого и куда ходят люди своего круга. Тут, соответственно, и дресс-код, и фейс- контроль.<sup>3</sup>

Сегментировать посетителей ресторанов можно достаточно многими способами. Опять же, все зависит непосредственно от идеи и концепции, заложенной в ресторан. Например, считается, что в среднем, люди начинают посещать рестораны, когда доход на члена семьи составляет порядка \$400. Но опять же в каждом конкретном регионе это могут быть свои цифры.

К тому же, очевидно, что юные посетители тех же кофеен очень часто имеют значительно более низкий доход. Это видно, наблюдая посетителей кофеен. Не менее 30-50% посетителей кофеен – это студенты и начинающая работать молодежь. При этом для кофейни не редко явление, когда эта

---

<sup>2</sup> Москва проглотит еще сотни новых ресторанов. //Русский Фокус №31 2002г.

<sup>3</sup> Там же



категория клиентов спокойно может взять чашку кофе и просидеть с нею практически весь вечер ничего больше не заказывая. При этом кофейня оказывается относительно заполненной, но оборота нет. При этом посещением кофейни не брезгают и деловые люди в течение рабочего дня для проведения переговоров или просто выпить чашку кофе.

О сегменте стационарных ресторанов быстрого питания можно сказать, что в основном их посещают в течение рабочего дня для бизнес-ланчей, иначе, сотрудники близрасположенных офисов, причем в первую очередь средний менеджерский состав и специалисты. В выходные нередко заходят всей семьей, поскольку оказались рядом и в таком заведении можно быстро, вкусно и недорого поесть.

В элитные рестораны процентов на 80 ходит деловая публика, требующая к себе внимательного отношения. Чаще это люди после тридцати, бизнесмены.

Очень многое действительно зависит от самого ресторана. Например, в Москве есть ресторан, где практикуется старорусский стиль обслуживания, рассчитанный на эдаких «господ». По наблюдениям публики, действительно среди клиентов ресторана не менее половины составляют «слуги народа» - чиновники различного уровня, для которых раболепство служащих, по-видимому, отвечает внутренней потребности в гармонии.

Музыкальные программы в зависимости от выступающих могут привлекать как любителей шестидесятых, так и современную молодежь.

В пивные рестораны ходит очень разная публика, тем более, что пивной ресторан – это очень часто просто позиционирование и интерьерное решение. А сортов пива в нем может оказаться еще меньше, чем в любом другом ресторане. Очевидно, что по нынешней популярности, посещение пивного ресторана отнюдь не дешевое удовольствие. Очень часто пивные рестораны посещают большими компаниями. В среднем же, если в обычном ресторане из четырех мест за столиком занято два, то в пивном ресторане скорее все четыре.

По данным Госкомстата, в условиях перехода к рынку наблюдается снижение платежеспособного спроса населения страны. На первый план выдвинулись проблемы выживания. В условиях спада общественного производства особенно в начале 90-х годов увеличился удельный вес натурального самообеспечения за счет собственной трудовой деятельности на личном подсобном и приусадебном участках, семейной торговли, выполнения различных платных услуг. Проф. Поляк Г.Б. приводит данные об увеличении доли продукции и услуг, создаваемой семьями в ВВП - от 12 до 15% ВВП.<sup>4</sup>

Около 74,5% всех денежных расходов населения Москвы составляют покупка товаров и оплата услуг, что соответствует уровню в целом по стране. На величину потребительских расходов оказывают влияние такие факторы как объем денежных доходов, удовлетворение необходимых личных и семейных потребностей, уровень розничных цен, климатические условия жизни.

В структуре расходов на покупку товаров преобладают расходы на продукты питания, причем имеются различия в сельской и городской местности. В сельской местности почти третья часть расходов обеспечивается за счет натурального хозяйства (в городе примерно 7%).

К сожалению, имеет место тенденция уменьшения общих расходов на продовольственные товары, что отражается на качественном составе продуктов питания: снижается доля таких продуктов как фрукты, мясо и мясопродукты при увеличении доли хлеба и хлебопродуктов, картофеля и овощей.

На втором месте по удельному весу в расходах потребителей находятся обязательные и добровольные платежи. Доля этих расходов колеблется от 7% до 8%. Среди федеральных налогов наибольший удельный вес занимает

---

<sup>4</sup> Шкаратан О.И. Тип общества, тип социальных отношений. О современной России //Мир России. 2003. № 2. С. 63– 108.

подоходный налог, который взимается с совокупного дохода в денежной и натуральной форме, выраженный в рублях и иностранной валюте на дату получения дохода. В качестве финансового рычага для регулирования тяжести подоходного обложения государство использует налоговые льготы, а так же изменения ставки налога.

Третье место по величине расходов занимают сбережения и накопления потребителей. Переход к рынку имел чрезвычайно негативный характер для накоплений, когда инфляция в начале 90-х гг. быстро уничтожила накопления населения. В середины 90-х гг. вложения в ценные бумаги, банковские депозиты способствовали усилению капитализации доходов населения. Однако кризис 1998 г. ликвидировал многие накопления.

В структуре денежных доходов на текущий момент преобладает доля доходов от предпринимательской деятельности (в 1997 г. она практически не превышала долю оплаты труда), также отмечено заметное увеличение доли доходов от собственности.<sup>5</sup>

### **Позиционирование в период кризиса**

Финансовый кризис, постепенно переходящий в экономический, кардинально меняет положение дел на рынке. Компании, которые в этот момент грамотно себя позиционируют, имеют шансы вырваться из второй лиги в лидеры.

Начнем с дефиниции. Кризис (от лат. "затруднение", "опасность") — такое совпадение обстоятельств, при которых существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы. Системный кризис, затрагивающий всех участников финансового и других рынков, влечет не только опасности и риски, но и новые возможности для компании. Неслучайно в китайском языке слово "кризис" состоит из двух иероглифов: "опасность" и

---

<sup>5</sup> Овсянников А.А. Социология катастрофы: какую Россию мы носим в себе? // Мир России. 2003. № 1. С. 69–113

"возможность". Поэтому перед бизнесом стоит задача, с одной стороны, укрепить устойчивость репутации, с другой — найти и использовать скрытый потенциал для рывка вперед.

При любом кризисе всегда необходимо демонстрировать надежность положения компании. В ситуации, когда негативные новости преобладают, компания должна транслировать позитивные новости и создавать информационные поводы. В этот период отраслевой встряски необходимо убедить все целевые аудитории, что компания обладает большим запасом прочности, несмотря на проблемы.

Пример адекватного реагирования — действия руководства Deutsche Bank (Германия). Руководство банка заявило, что не воспользуется финансовой помощью государства, даже если парламент одобрит предоставление средств финансовой организации. По оценке банка, под управлением Deutsche Bank находится достаточный объем средств, который позволит ему выстоять в условиях глобального кризиса. Отметим другой сильный PR-ход: генеральный директор банка Йозеф Акерманн (Josef Ackermann) отказался от ежегодной премии в несколько миллионов евро в пользу младших сотрудников банка. По заявлению Deutsche Bank, еще 3 топ-менеджера этой организации последуют примеру Акерманна<sup>2</sup>.

Напротив, категорически не рекомендуется выступать с непродуманными обращениями к общественности, заявлениями от имени всей отрасли, которые подчеркивают критичность ситуации для вашего бизнеса. Практика показывает, что в этот момент работает принцип "спасение рук утопающих — дело рук самих утопающих", а также другой, более неприятный: "падающего подтолкни". Последнему следуют конкуренты и аффилированные с ними чиновники, втайне радующиеся неудачам других компаний и заинтересованные в том, чтобы ажиотаж и ожидание рыночного апокалипсиса увеличивались и, как следствие, началось "сбрасывание" привлекательных активов по сниженным ценам. Паникеры только играют им на руку.

Пример — открытое письмо журналистам от имени руководителя Mirax Group Сергея Полонского и Ассоциации строителей России. Этот опус стал для отрасли событием месяца и получил рекордное количество критических отзывов от коллег и журналистов, присланных в блог бизнесмена<sup>3</sup>. Для репутации компании, особенно являющейся одним из лидеров рынка, губительно так откровенно расписываться в собственной беспомощности и тем более характеризовать всю отрасль как "лежащую на лопатках". Многие посчитали эти высказывания знаковыми, усиливающими панику на рынке. Причем, как показывают опрос читателей и отзывы в блоге, никакого сочувствия или желания поддержать компанию в критической для нее ситуации ни у кого не возникло.

Важно сформулировать и донести до участников рынка и СМИ основную позицию относительно происходящих событий: как компания оценивает кризис, каким образом планирует преодолевать возникшие трудности, что делается для укрепления финансовой устойчивости, какие меры проводятся в отношении коллектива и т. п. Тактика "открытых ладоней", когда бизнес демонстрирует свою прозрачность и желание отвечать на трудные вопросы, приносит свои плоды. Естественно, с поправками на обстоятельства. Сейчас мы говорим о том, как легче пережить кризис и даже извлечь какие-то выгоды. Если же компания находится в стадии банкротства или срочно продается, речь пойдет о других коммуникационных действиях: формировании "своей версии" происходящего, последующем репозиционировании и т. п. Например, в таких мерах по восстановлению репутации и новому позиционированию нуждаются теперь топ-менеджмент и сама компания "КИТ Финанс", от которой собственники избавились за символические 100 руб.

Не рекомендуется следовать стратегии "ухода в тень", никак не отвечая на запросы СМИ или выдавая ответы типа "без комментариев". Это чревато нарастанием разного рода негативных слухов. Например, о том, что на самом деле в компании уволили не 10%, а 50% сотрудников — и это только начало.

Или что крупный банк с европейским брэндом вот-вот рухнет, поскольку уже не исполняет своих обязательств в Европе

Во многом репутационная устойчивость структуры зависит от поддержания моральной атмосферы и мотивации коллектива. Правильная позиция руководства компании должна быть следующей: несмотря на финансовые сложности и системный кризис, компания должна бороться за коллектив, ценить и стремиться сохранить всех профессионалов, по возможности оказывать персональную поддержку своим сотрудникам. В случае сокращения штата каждый уволенный должен четко понимать причины таких вынужденных действий, получить максимум бонусов (особенно если трудовое законодательство касательно обязательных 3 мес. не соблюдается), благодарность от первых лиц компании и позитивную рекомендацию.

Иногда действовать вопреки мейнстриму — самая выгодная тактика. Для тех компаний, чей бизнес существенно не пострадал, решение о пусть даже небольшом повышении зарплат или расширении штата станет серьезным информационным поводом. Нелогично? Все зависит от того, как этот факт подать и какой интерпретацией сопроводить. Но он просигнализирует об устойчивости компании на 100%, помимо того, что мотивирует коллектив и поднимет привлекательность HR-бренда для потенциальных сотрудников и хэдхантеров.

Не рекомендуется увольнять сотрудников в массовом и поспешном порядке, без объяснения причин и вопреки трудовому законодательству. Это приводит к резкому снижению лояльности коллектива и его деморализации и демотивации, в своем крайнем проявлении — к трудовым спорам и судебным искам против компании. Такого рода информационные поводы не нужны ни одной компании.

В качестве иллюстрации — свежий пример. Руководители одной крупной консалтинговой компании поддались общей истерии (хотя для них кризис отсутствия заказов еще не наступил) и спустили сверху "разнорядку"

по количеству сотрудников младшего менеджерского состава, которых необходимо срочно (!) уволить. В итоге в первый же день после решения без всякого объяснения причин было уволено 6 специалистов, затем еще 4, при этом о бонусах, благодарности и даже соблюдении трудового законодательства речь не шла. Последствия этого сразу дали о себе знать. Во-первых, резко снизилась лояльность к компании и руководству со стороны старших менеджеров, которых заставили формировать "черные списки". Тем более — лояльность административного персонала, ожидающего "своей очереди". Во-вторых, произошла полная деморализация коллектива. Показательно высказывание одного из топ-менеджеров: "У нас сейчас такая шутка в ходу: когда ухожу после работы, говорю "пока" и добавляю: "А на всякий случай — прощайте..." Мы понимаем, что в этой кризисной ситуации должны собраться и завершить те проекты, которые уже есть, постараться найти новые заказы. Но нет никакого желания работать, после того как некрасиво поступили с нашими подчиненными и когда непонятно, что будет с нами. Когда руководитель практики носится по офису "с закатанными рукавами и по локоть в крови" уволенных — нет никакой мотивации что-то делать для компании".

Обратный пример из недалекого прошлого. В ходе кризиса 1998 г. руководство другой консалтинговой компании приняло решение на максимально возможный срок сохранить все кадровые позиции, даже работая в убыток и вкладывая личные сбережения. Было четко заявлено, что агентство дорожит профессионалами и будет биться за каждого. Глава компании не отказывался помочь сотрудникам в решении возникших личных финансовых проблем. Более того, определенная помощь была оказана также обратившимся за помощью руководителям партнерских организаций. В итоге на рынке до сих пор помнят и с уважением относятся к такой сильной политике, авторитет компании и руководителя резко вырос, лояльность коллектива увеличилась, и для многих топ-менеджеров, получавших

впоследствии выгодные предложения конкурентов, чувство защищенности было ключевым фактором в принятом решении остаться.

Необходимо противиться стереотипу, что во время кризиса нужно совершать как можно меньше инвестиций в коммуникации (якобы это бесполезные траты и даже расточительство в таких условиях). Напротив, именно в этот критический момент возросшая коммуникационная активность помогает удержать занятые рубежи и выстоять, а кроме того, демонстрирует всем целевым аудиториям, что компания:

а) намерена выстоять и даже развиваться, а для этого — инвестировать в развитие некоторых перспективных направлений, результаты чего немедленно скажутся после окончания кризиса;

б) не даст коллективу упасть духом, работы хватит на всех, и, соответственно, никаких увольнений не последует;

в) готова подхватить "упавшее знамя" первенства и выйти в лидеры рынка и отрасли.

Не рекомендует погружаться в финансовый пессимизм и сворачивать начатые и планируемые PR-, рекламные и маркетинговые программы. После того как кризис пройдет пиковую точку, все постепенно начнет возвращаться на круги своя. В условиях, когда участники рынка резко снизили обороты, компания, находящаяся "на слуху", получает конкурентное преимущество.

Теперь вкратце о возможностях. При любом кризисе найдутся бизнес-структуры, которые окажутся в выигрыше. Упали цены на металл? Отлично, компании автодорожной (транспортной) отрасли резко активизируются, проводят отраслевые мероприятия и выступают с оценкой открывшихся перспектив. Кризис ударил по строительной отрасли? У девелоперов, придерживающихся консервативной финансовой политики, появляются возможности для покупки дешевых строительных площадок, которые продают их менее удачливые конкуренты и т. п.

Помимо конкурентных преимуществ от передела рынка, возможен определенный PRорыв активных игроков, которые тоже могли понести



определенные финансовые потери, но имеют смелость говорить о дивидендах и перспективах<sup>4</sup>. В этом случае "нетоповая" ранее компания способна выступить крупным ньюсмейкером для СМИ, инициируя альтернативные мейнстриму оценки, комментарии, новости, громко заявить о себе и вырваться в лидеры. Технологии PR здесь все те же: проведение специализированных мероприятий (конференций, круглых столов) и пресс-мероприятий по тематике "повестки дня", публикация статей и комментариев экспертов компании, презентация аналитических обзоров по рынку и данных экспресс-исследований и т. п. СМИ по-прежнему нуждаются в информации, и ситуация образовавшегося дефицита позволяет игрокам второй лиги выйти на первый план и продвинуться в информационном поле.

Кроме того, кризис полностью меняет "повестку дня" — основные темы и обсуждаемые тренды. Резко вырос потенциал проектов и инвестиций в инфраструктуру, что сразу же повлекло за собой всплеск общественного внимания и интереса СМИ к транспортной тематике, механизмам государственно-частного партнерства и концессионных соглашений. Например, конференция "Внешэкономбанка" по теме "Государственно-частное партнерство: новые возможности для развития инфраструктуры в странах с переходной экономикой" вызвала повышенную заинтересованность и участие сотен специалистов компаний различного профиля. Учитывая растущий спрос на продукты питания и активное кредитование аграрного сектора, можно прогнозировать рост внимания к проектам в этой отрасли и, соответственно, общественным инициативам участников рынка.

Таким образом, существует определенный ритуал поведения в кризисных ситуациях, следуя которому, возможно минимизировать отрицательное влияние внешних факторов (потерю репутации, кризис лояльности коллектива и уход профессионалов и т. п.) и даже заработать определенные дивиденды. Главное — оставаться столь же сильным, как и в благоприятных обстоятельствах. Или, по крайней мере, предстать таковым в общественном мнении.

## **Разработка мероприятий по выводу предприятия из состояния кризиса. Оценка внешних факторов. Стратегический маркетинг, оценка рыночной перспективы предприятия.**

Стратегический маркетинг – это постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку товаров и услуг, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов.

Роль стратегического маркетинга – проследить эволюцию заданного рынка, выявлять новые потенциальные рынки, нацеливать фирму на привлекательные экономические возможности, обеспечивающие потенциал для роста фирмы.

Под стратегией маркетинга понимаются среднесрочные или долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие отдельные мероприятия маркетинга на достижение поставленных целей.

При формулировке стратегических притязаний рекомендуется принимать во внимание стратегии маркетинга, которые обычно считаются гарантией успеха организации – стратегия лидерства за счет экономии на издержках, стратегия дифференциации, стратегия специализации, варианты конкурентных преимуществ (конкурентные стратегии). Стратегическое планирование маркетинга является фундаментом для остальных видов планирования в фирме.

Стратегический план позволяет ей использовать в своих интересах возможности для постоянной адаптации к изменяющейся среде. Он может быть долгосрочным или среднесрочным, но общую структуру плана стратегического маркетинга следует унифицировать.

Наиболее полно взаимодействие фирмы с внешней средой отражает план, состоящий из следующих шести разделов:

Первый раздел. Определение базового рынка фирмы. Базовый рынок определяется в терминах родовой потребности по трем измерениям: какие потребности удовлетворяются (что?), какие группы потребителей

удовлетворяются (кого удовлетворяем?), каковы технологии (как удовлетворяем?).

В этом же разделе определяется стратегическая миссия фирмы. По существу это отдельный вполне самостоятельный документ, который важен как для сотрудников фирмы, так и для контактных аудиторий. Сотрудникам он дает представление об единой позиции, культуре организации. Во внешней среде он способствует формированию и развитию имиджа фирмы, излагая социальную роль в обществе и в личном профессиональном успехе. Описание миссии включает четыре составляющих:

- История фирмы.
- Описание области деятельности на языке доступном потребителю, т.е. в терминах, ориентированных на нужды потребителей и выгоды, которые они получают от того или иного продукта фирмы;
- Приоритетные цели и ограничения, которые позволяют избежать предложений, заведомо не принимаемых фирмой. К ограничениям относят моральные ценности, кадры, материально-техническую базу.
- Основные стратегические варианты развития фирмы, ее стратегические притязания. В данном подразделе указываются выбранные стратегии как общая ориентация, которые в маркетинговой программе будут переведены в количественные показатели по каждому продукту.

Второй раздел. Описание продуктов фирмы, образующих базовый рынок, а также позиционирования по каждому виду товара.

Третий раздел. Оценка объективной привлекательности рынков продуктов фирмы. Анализ возможностей и угроз, связанных с работой на них. Поскольку возможности и угрозы могут быть вызваны неконтролируемой внешней средой, следует изучить:

- тенденции развития товарного рынка, на котором работает фирма;
- поведение покупателей;
- конкуренцию;
- эволюцию среды.

Четвертый раздел. Сильные и слабые стороны фирмы, ее конкурентные преимущества.

В отличие от анализа маркетинговой среды объектом анализа конкурентоспособности являются внутренние факторы, т.е. контролируемые фирмой элементы. Сильные стороны – это достоинства и отличительные способности, например: известность марки, быстрая реакция на требования рынка, компетентные коммерсанты. Слабые стороны определяют уязвимость фирмы и требуют соответствующего воздействия. Нужно выбрать слабости, которые организация может устранить и этому уделить внимание во всех видах планов маркетинга. Плохо корректирующиеся слабые стороны нужно постоянно держать под контролем.

Пятый раздел. Выбор стратегической ориентации. При формировании этого раздела необходимо решить вопрос о степени дифференциации товаров. Как известно, чрезмерная специализация ведет к росту издержек. На основе проведенного стратегического анализа организация располагает необходимыми данными для формирования системы и для выбора соответствующей стратегии развития. Она затем воплощается в программе действий.

В отношении коммерческих фирм рекомендуется в начале определить желаемый уровень прибыли, т.е. вначале ставятся финансовые цели. Для их достижения формируются маркетинговые цели и разрабатываются меры по их достижению. Поскольку одна и та же цель может быть достигнута разными методами (объем продаж можно обеспечить как количеством, так и ценой продаж), то необходимо конкретизировать общую ориентацию, опираясь на результаты стратегического анализа. Из всех рассмотренных альтернатив выбирается наиболее реалистичный и эффективный стратегический путь, который конкретизируется в разработку комплекса маркетинга. При выборе стратегии рекомендуется пользоваться следующими принципами:

- оценка осуществимости – оцениваются требуемые ресурсы и ограничения;

- конкурентные преимущества;
- концентрация сил;
- обеспечение координации действий;
- экономия ресурсов (особенно ограниченных, критических).

Выбранная стратегия развития излагается в обобщающем документе, который ориентирует действия в области маркетинга, закупок, производства, научных исследований, физического распределения продукции, финансов. В области маркетинга структура документа по стратегии развития фирмы включает такие элементы как:

- выбор целевых сегментов потребителей;
- позиционирование на основе конкурентных преимуществ;
- каналы сбыта;
- цены и условия оплаты;
- кадровый потенциал, его задачи и организация;
- методы продвижения товаров в целевые сегменты;
- гибкость, обеспечивающая готовность фирмы к изменениям внешней среды.

Этот документ может содержать до пяти страниц и утверждается руководством фирмы.

Шестой раздел. Согласование избранных целей и средств необходимых для их достижения с маркетинговой программой.

На завершающем этапе надлежит согласовать избранные цели, конкретные программы действий и разработать предварительную ведомость доходов и расходов по каждому направлению деятельности и фирме в целом.

Программа действий содержит подробное описание всех мер, которые нужно выполнить, чтобы осуществить избранную стратегию по всем составляющим: товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политике. Необходимо описать средства по каждому из компонентов. Достижение цели

немыслимо без соответствующих кадровых ресурсов, действующих в заданной организационной структуре. Стратегический план позволяет предусмотреть обновление, пополнение, повышение квалификации персонала, что особенно актуально в переходной экономике.

Итак, стратегический план маркетинга отражает финансовые намерения фирмы и определяет его социально-экономическую активность. Задача стратегического маркетинга состоит в том, чтобы постоянно ориентировать и переориентировать все виды деятельности фирмы в направлениях, обеспечивающих ее развитие и признание у потребителей.

Разработка мероприятий по выводу предприятия из состояния кризиса. Оценка внешних факторов. Позиционирование товара, формирование цены на произведенную продукцию, методы формирования цены на товар.

После выбора целевого сегмента (сегментов) фирма должна решить, какую позицию следует занять в каждом сегменте. Важность этого решения в том, что оно служит базой при выработке маркетинговой программы. Позиционирование определяет характер восприятия фирмы целевыми покупателями. **Позиционированием товара называется разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов.** Итак, позиция - это место товара в сознании покупателя.

Семь альтернативных типов позиционирования марки товара: позиционирование, основанное на отличительном качестве товара; позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы; позиционирование, основанное на особом способе использования; позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей; позиционирование по отношению к конкурирующей марке; позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров; позиционирование на основе стиля жизни.

Правильный выбор позиционирования требует соблюдения нескольких условий:

\* иметь хорошее понимание позиции, реально занимаемое товаром в сознании покупателей; это знание может быть приобретено прежде всего путем исследований имиджа марки товара;

\* знать позиционирование конкурирующих марок, особенно главных конкурентов;

\* выбрать собственную позицию и идентифицировать релевантные и самые убедительные аргументы в ее обоснование;

\* оценить потенциальную рентабельность выбираемой позиции, проявляя подозрительность в отношении ложных рыночных ниш, изобретенных рекламными агентами или открытых в результате качественных исследований, не подтвержденных на большой выборке;

\* убедиться в том, что марка товара обладает достаточным потенциалом, чтобы достичь нужного позиционирования в сознании покупателей;

\* оценить уязвимость позиционирования; достаточно ли всех видов ресурсов, чтобы занять и защитить выбранную позицию;

\* убедиться в согласованности выбранного позиционирования с другими маркетинговыми факторами: ценой, коммуникацией и сбытом.

При позиционировании канала (места) сбыта в сознании покупателей используют три возможные стратегии: ассортимент товаров в вашем канале сбыта существенно отличается от других торговых точек; ваша торговая точка выделяется индивидуальностью, качеством обслуживания, те же товары, что и у конкурентов, продаются по более низким ценам.

Цена - монетарное выражение ценности товара, поэтому она занимает центральное место в конкурентном обмене и отражает уровень общественно-необходимых затрат на производство продукции. Потребительская стоимость товара измеряется на основе сравнения с другими товарами. При установлении цены в промышленной среде, кроме качества, важны: условия поставки, уровень обслуживания, срок эксплуатации, наличие запасных частей.

На решения в области ценообразования влияют две группы факторов:

**Внутренние факторы.** К ним относятся: стратегия маркетинга фирмы (стратегии: развития, выживания, максимизации текущей прибыли, максимизации доли рынка); издержки производства и обращения; организационные решения в ценовой политике (кто, какие подразделения устанавливают цены?).

**Внешние факторы** включают в себя элементы окружающей среды. Они являются ограничениями свободы в установлении цены: тип рынка или вид конкуренции (совершенная, монополистическая, чистая, олигополистическая), законодательство, макроэкономическая ситуация, поведение потребителей, физико-географическая и технологическая среда.

Цена - один из элементов комплекса маркетинга, поэтому пересмотр какого-либо элемента (товара, сбыта, коммуникаций) требует корректировки цены. Иногда цена определяет параметры всех остальных элементов комплекса маркетинга, т.е. предприятие решает, на какую сумму издержек можно рассчитывать и соответственно какие характеристики продукта можно предложить. Если при позиционировании цена не имеет решающего значения, то качество товара, способы стимулирования и методы продвижения будут в значительной степени определять цену.



### **3 Управление параметрами позиционирования предприятий общественного питания в условиях кризиса**

#### **3.1 Методика управления параметрами позиционирования предприятий общественного питания**

На сегодняшний день в России, как и во всем мире, нет более популярной темы, чем финансовый кризис, его анализированием и обсуждением занята большая часть населения. Учитывая введенные санкции и этапы рыночных отношений в России, тенденции развития и совершенствования современных производственных предприятий, растет актуальность организации стратегического позиционирования данных предприятий.

Сегодня предприятия представлены открытой системой, успех которой во многом зависит от того, как сильно и качественно они приспосабливаются к внешнему окружению, могут ли вовремя распознать угрозы для своего существования, умеют ли объединить свое место на рынке и направления дальнейшего развития. Все эти моменты включает в себе позиционирование предприятий, которое определяет более целесообразные рыночные позиции, выгодно отличающие их от положения конкурентов, в условиях объективной внешней рыночной ситуации, учитывая возможности развития имеющегося потенциала предприятия.

Многие авторы рассматривают стратегическое позиционирование как эффективный менеджмент предприятия, а некоторые стремятся выводить стратегическое позиционирование на высший уровень современного инновационного маркетинга [1, с. 16].

Стратегическое позиционирование предприятия является процессом определения выгодного положения предприятия на рынке, относительно конкурентов, эффективности в достижении своей миссии на основе планирования своей деятельности, с учетом особенностей отрасли, опирающейся на стратегическое мышление руководства, а также устойчивости в перспективе развития [3, с. 124].

Целью стратегического позиционирования является создание преимуществ, дающих возможность конкурировать и укрепляться на современном рынке.

Стратегическое позиционирование, как и любая стратегия, начинается с маркетинговых исследований, которые направлены на оценку различных факторов внешней среды, имеющихся и возможных конкурентных позиций с выделением преимуществ, видимых недостатков и возможных резервов производственных предприятий.

Выделяют систему факторов, которые непосредственно влияют на стратегические позиции предприятия. Поэтапная классификация факторов показывает, что проведение стратегического позиционирования на различных этапах связано как с внешними, так и внутренними факторами (таблица 1) [2, с. 64].

Поэтапная классификация факторов, влияющих на стратегическое позиционирование предприятия

№ п/п	Название этапа	Факторы, влияющие на стратегическую позицию предприятия
1.	Определение текущей позиции на рынке	Состояние отрасли. Рыночное положение, за исключением потенциала фирмы
2.	Выявление альтернативных позиций	Структура рынка, экономические, политические факторы
3.	Формулировка цели стратегического позиционирования	Миссия, цель организации, состояние отрасли, рыночное положение, конкурентные преимущества
4.	Выбор оптимальной позиции в соответствии с этой целью.	Количество альтернатив, соответствие цели и рынка, состояние отрасли, потенциал
5.	Определение доступных методов достижения поставленной цели.	Состояние отрасли, потенциал, факторы времени, цель позиционирования, риски
6.	Построение стратегии позиционирования.	Все вышеперечисленные факторы

Таким образом, различная реализация предприятием стратегического позиционирования приведет к анализу большого количества показателей.

Выделяют несколько основных стратегических подходов к позиционированию предприятия:

- конкретные свойства и определенные атрибуты;
- удовлетворяемые потребности и особые выгоды;

- особенности определенного класса пользователей;
- конкурентные преимущества;
- имидж и популярность;
- цена – качество.

Успешное стратегическое позиционирования требует выполнения четырех условий:

- ясность – четко выраженная идея с учетом целевого рынка и отличительного преимущества;
- последовательность – изложение конкретных пошаговых действий;
- правдоподобие – выбранные отличительные преимущества должны быть достаточно правдоподобными для потребителей. Имидж предприятия должен соответствовать реальности;
- конкурентоспособность – присутствие определенного конкурентного аспекта. Предприятие должно учесть услуги и качество товара, которые отсутствуют у конкурентов и представляют потребительскую ценность.

Таким образом, правильное стратегическое позиционирование предприятия является залогом рентабельности и конкурентоспособности.

Характеристиками правильного стратегического позиционирования разделяются:

- по форме – позиционирование должно быть простым, ясным и логичным для потребителей;
- по содержанию – позиционирование должно быть привлекательным, оригинальным и внушающим доверие;
- по свойствам – позиционирование должно быть выгодным и долговременным.

Анализируя стратегическое позиционирование, можно заметить, что осуществляется оно с помощью множества средств, среди которых можно выделить следующие типы позиционирования (схема 1).

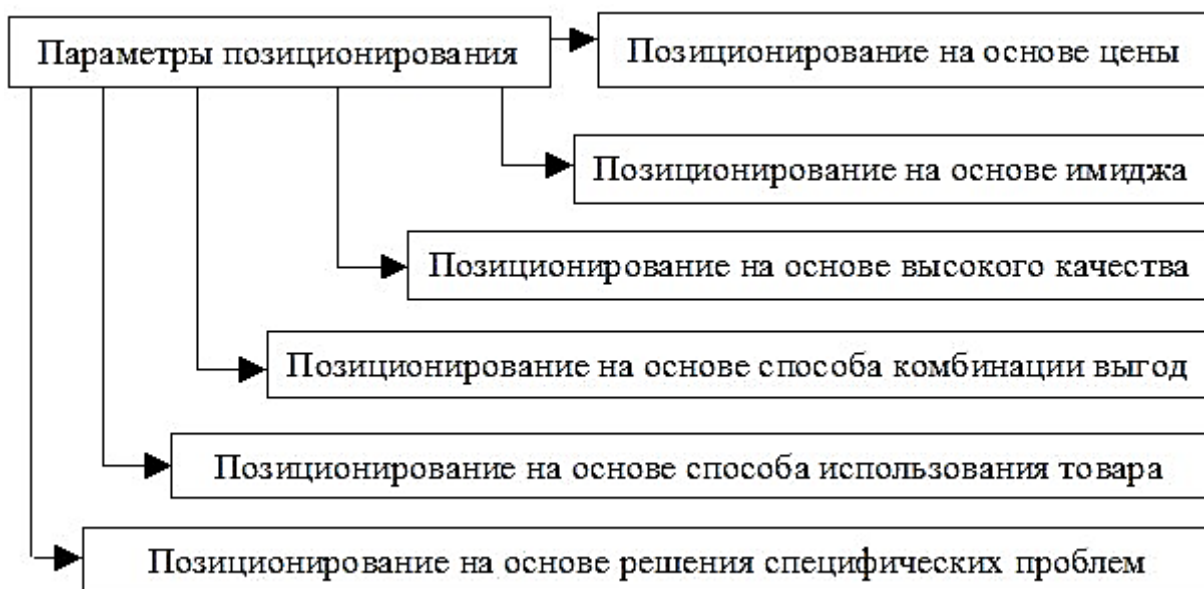


Схема 1. Параметры позиционирования

Таким образом, стратегическое позиционирование предприятия увеличивает свою мощь и эффективность при реализации действий. Его конечным результатом будет, является успешное создание ориентированного на потребителя заявления о ценности товара – простого и четкого утверждения, объясняющего, почему целевой аудитории следует покупать этот товар.

Стратегическое позиционирование поможет предприятию:

- выбрать позицию во внешней среде рынка, которая позволит использовать возможности и сильные стороны;
- избежать угроз со стороны внешней среды;
- выбрать направления дальнейшего развития;
- производить постоянный анализ выбранной позиции;
- производить корректировки, необходимые в связи с изменениями условий функционирования;
- своевременно реагировать на запросы потребителей, вовремя производя изменения в силу их требований;
- достигать поставленных целей.

Предприятие, позиционирующее себя должно постоянно анализировать деятельность конкурентов. Ведь преимущества и особенности, предлагаемые

потребителям, оцениваются непосредственно в совокупности с предложением конкурентов. В противном случае, позиционирование перестанет быть эффективным.

Определив направления, намерения и желаемые конечные результаты, предприятию нужно довести выбранную позицию до целевых потребителей.

Эффективное и качественно построенное позиционирование, успешно донесенное до целевых потребителей, дает возможность предприятию занять свою нишу на рынке и успешно в ней работать.

В режиме нестабильной экономики Российского рынка, в период кризисных рыночных отношений руководителям предприятий стоит принимать более эффективные методы управления. К их числу относится стратегическое позиционирование, которое обеспечит предприятиям эффективное достижение перспективных целей на основе удержания конкуренции и реагирования на изменения внешней среды рынка.

Подводя итог, можно прийти к выводу, что для наиболее эффективного стратегического позиционирования, в условиях нестабильного Российского рынка, предприятие должно вовремя определить свое место на рынке, желаемое положение в перспективе, и выбрать стратегию, вследствие, которой оно сможет претендовать на выгодные позиции рынка.

### **3.2 Оценка эффективности функционирования сферы предприятий общественного питания**

В условиях, когда предприятия получили самостоятельность в управлении и ведении хозяйства, право распоряжаться ресурсами и результатами труда, несут полную экономическую ответственность за свои решения и действия, их благополучие и коммерческий успех всецело зависят от степени эффективности деятельности.

Эффективность - сложная экономическая категория, характеризующая результативность деятельности в условиях ограниченных ресурсов. Итогом осуществления деятельности является результат, который может соответствовать или не соответствовать наставленной цели. Следовательно, для оценки эффективности деятельности необходимо исходить из анализа выполнения.

Эффективность - категория субъективная. Субъективность категории «эффективность» проявляется в том, что субъект оценки является носителем определенных экономических интересов. Побудительным мотивом любых действий являются отношения собственности. С позиций субъектов различают интересы государства, общества, работников, акционеров, потребителей.

Основной целью оценки эффективности предприятий общественного питания является разработка заключения о жизнеспособности предприятия и возможности его дальнейшего развития на основе всестороннего анализа, который необходимо проводить при помощи системы показателей, отображающих состояние и развитие объекта.

Вопросы методики оценки эффективности деятельности вообще и оценки эффективности деятельности предприятий питания в частности достаточно широко освещены в работах экономистов разных периодов и научных направлений. В советский период развития экономики данным вопросам были посвящены труды отечественных экономистов М.И. Баканова, Г.П. Борисова, В.В. Ковалева, Л.И. Кравченко, А.М. Менделевича

и других. Современные российские экономисты, такие как Д.Е. Давыдянц, К.А. Раицкий, Г.В. Савицкая, Л.Соломатин, дополняют и совершенствуют методику расчета показателей эффективности, адаптируя ее к современным условиям хозяйствования. Достаточно широко освещены вопросы оценки эффективности деятельности торговых предприятий в работах зарубежных ученых, таких как Э. Котляр, Д. Стоун, В. Хойер и др.

Обзор экономической литературы по вопросам оценки эффективности предприятий питания показал, что набор показателей и методика их расчета представлены широко по отдельным видам ресурсов и отдельным обобщающим показателям эффективности.

Несмотря на проведенные исследования, в области определения эффективности отсутствует обобщенная система показателей оценки эффективности, что обуславливает необходимость разработки такой системы для предприятий питания в современных условиях.

Как известно, оценка эффективности деятельности должна осуществляться на основе определенных критериев. Для оценки экономической эффективности предложены семь критериев - действенность, экономичность, качество, прибыльность (рентабельность), производительность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств.

Под действенностью понимается степень достижения поставленных перед предприятием целей, завершение нужной для потребителя работы.

Экономичность определяется на базе соотношения затрат и результатов.

Качество показывает, насколько продукция предприятия отвечает требованиям рынка.

Прибыльность - соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками (фактическими расходами). На основе прибыли определяется рентабельность.

Производительность - соотношение между количеством произведенной продукции и затратами на ее выпуск.

Качество трудовой жизни - это то, как работники предприятий реагируют на его социально-технические проблемы, насколько заинтересованы в его развитии.

Анализируя перечисленные критерии необходимо отметить, что ряд критериев выражает одно и то же, например экономичность и производительность. Некоторые критерии не достаточно четко сформулированы. Например, будут ли наемные работники беспокоиться о развитии частного, не принадлежащего им предприятия?

Под критерием качества трудовой жизни следует понимать «ту ступень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации», которое характеризуется следующим:

- рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда;
- рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью;
- надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость;
- рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу;
- должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами;
- должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Таким образом, для оценки экономической эффективности предлагаем использовать следующие семь критериев: действенность, экономичность, качество, прибыльность (рентабельность), качество трудовой жизни, внедрение новшеств, совершенствование организации труда.



Традиционное измерение эффективности деятельности предприятия, сосредоточенное только на финансовых показателях, полученных из систем бухгалтерского учета, быстро устарело и не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. Появилась необходимость в более совершенных и эффективных способах глобальной оценки деятельности всего предприятия. Современные подходы к стратегическому менеджменту призывают обращать внимание на такие нефинансовые составляющие как персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями.

Таким образом, последовательность определения показателей эффективности предприятий как коммерческого, так и некоммерческого сектора можно представить согласно схеме 2



Схема 2 - Определение ключевых показателей результативности предприятий общественного питания

Разработка и установка показателей эффективности производится с учетом следующих принципов:

- концентрация на измерении нескольких ключевых показателей;
- интересы клиентов, акционеров и других ключевых держателей интересов являются основой для разработки системы оценки эффективности;
- обеспечение корректировки показателей эффективности в соответствии с изменениями, как внешней среды, так и стратегии организации;
- использование в системе оценки эффективности показателей, характеризующих не только прошлое, но также настоящее и будущее.

Для каждого ключевого показателя выделяется задача - целевой уровень, который должен быть достигнут или превышен.

Рост качества продукции, вызывающий рост издержек и цены, не всегда может эффективно сказаться на результатах работы предприятия. Это может снизить спрос на продукцию, поэтому необходимо нахождение оптимального сочетания между уровнем цены и качеством услуг предприятий общественного питания.

Применение прогрессивных методов обслуживания способствует ускорению оборачиваемости мест в торговых залах, что позволяет обслуживать большее количество потребителей и вызывает, таким образом, увеличение объема товарооборота, в результате чего происходит снижение затрат труда на единицу продукции и услуг.

Разработанная система показателей для оценки эффективности деятельности сферы предприятий питания, последовательность определения ключевых показателей способствуют внедрению данной системы на предприятиях общественного питания, что следует рассматривать как закономерный процесс совершенствования системы управления предприятием и переход на качественно новый уровень менеджмента.

Показатели эффективности предприятий общественного питания представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Показатели эффективности предприятий общественного питания

Проекция бизнеса	Стратегические цели	Целевые показатели результативности
«Финансы» (влияние стратегии на финансы предприятия питания и предоставленные средства)	Развитие предприятия за счет увеличения количества потребителей; увеличение доходов предприятия по направлениям деятельности	Показатели товарооборота, в т.ч. по продукции собственного производства; средняя стоимость одного блюда; средняя стоимость заказа; показатели рентабельности, показатель эффективности развития инфраструктуры; коэффициент финансовой устойчивости предприятия; эффективность расходования финансовых средств
«Клиенты» (позиционирование предприятия питания)	Ориентация предприятия на жителей и гостей города или определенный контингент потребителей	Широта ассортимента предлагаемой продукции и услуг (в сравнении с эталонным предприятием); процент постоянных клиентов; доля новых клиентов, время на ожидание и прием пищи; интегральный показатель качества торгового обслуживания; рациональность и сбалансированность питания; охват целевых потребителей
«Внутренние бизнес-процессы» (совершенствование производственных процессов)	Оптимизация основной деятельности, внимание к видам деятельности наиболее важным для обеспечения конкурентоспособности	Себестоимость продукции; производительность труда; уровень износа производственного оборудования; затраты на маркетинг; степень автоматизации технологических процессов деятельности; количество жалоб
«Персонал» (обучение и профессиональный рост)	Обучение персонала, повышение квалификации; повышение удовлетворенности сотрудников	Доля сотрудников с высшим специальным уровнем образованием; коэффициент текучести кадров; количество человек повысивших квалификацию; доля использования системы бездефектного труда при оплате труда работников.

Теоретико-методические рекомендации по формированию стратегической карты коммерческого предприятия вносит вклад в развитие теоретических основ исследования в области управления предприятием.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью данной работы было оценить потенциал развития предприятий общественного питания в условиях кризиса.

Исследовали тенденции развития российского и регионального рынка общественного питания.

Оценили эффективность позиционирования предприятий общественного питания.

Оценка угроз позволила выявить возможности для предприятий общественного питания. Если произойдет снижение числа потребителей, можно будет поменять месторасположение предприятия, переехав в другое место. В то время, когда будет происходить снижение платежеспособности населения, можно разработать различные акции для того, чтобы создать выгоды для потребителей.

Этап оценки угроз и возможностей позволил оценить ситуацию вне предприятия и понять, какие есть возможности, а также каких угроз следует опасаться и, соответственно, заранее к ним подготовиться.

Подводя итог, можно прийти к выводу, что для наиболее эффективного стратегического позиционирования, в условиях нестабильного Российского рынка, предприятие должно вовремя определить свое место на рынке, желаемое положение в перспективе, и выбрать стратегию, вследствие, которой оно сможет претендовать на выгодные позиции рынка.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Словарь экономических терминов [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.economicportal.ru>
2. Изабакаров А. И. Состояние и перспективы развития рынка услуг общественного питания // Управление экономическими системами. – 2013. – №6.
3. Единая межведомственная информационно-статистическая система [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.fedstat.ru/>
4. Федько В.П., Федько Н.Г. Основы маркетинга. Серия "Учебники Феникса". Ростов/Д: Феникс, 2007.
5. Протасова Л. Г. / Анализ рынка и классификация предприятий общественного питания / Л. Г. Протасова // Управленец. – 2013. – №5.
6. Федеральная служба государственной статистики по Новосибирской области [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://novosibstat.gks.ru/>
7. Уткина Э.А. Маркетинг: Учебник для вузов – ЭКМОС, 2008.
8. Сайт компании Финансовых и Бухгалтерских Консультантов [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.fbk.ru/>
9. Терещенко В.М. Маркетинг: новые технологии в России: Учебник СПб: Питер, 2007.
10. И. Николаев, О. Точилкина, Т. Марченко «Сколько стоит Россия: 10 лет спустя: Страна перепродавцов», Ведомости [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/>
11. Сайт проекта компании ФБК «Сколько стоит Россия» [Электронный ресурс] Режим доступа: [www.skolko.ru](http://www.skolko.ru)
12. Романов Л.А., Панько А.В. Маркетинговые коммуникации: Учебник для вузов – М.: Эксмо, 2011.
13. Электронное учебное пособие по экономической теории [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>

14. Электронный толковый словарь [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dic.academic.ru/>
15. Панкратов Ф.Г., Коммерческая деятельность: Учебник - М.: Дашков и Ко, 2008.
16. Пакрухин А.П., Маркетинг: Учебник – М.: ИКФ Омега-Л, 2006.
17. Ноздрева Р.Б., Крылова Г.Д. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу – М.: Юрист, 2010.
18. Маркетинговые исследования общепита России [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.pitportal.ru/>
19. Юшкова А.И. / Особенности позиционирования предприятия общественного питания на современном рынке // Российское предпринимательство. – 2011. – № 9.
20. Дейан А., Троадек А. Стимулирование сбыта: Учебное пособие – СПб.: Изд-во "Нева", 2008.
21. Маркетинговое агентство Step by Step [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.step-by-step.ru/>
22. Байков Н.Д. Русинов Ф.М. Организация и эффективность управления производством: Учебное пособие - М.: Мысль, 2007.
23. Электронная энциклопедия «Студопедия» [Электронный ресурс] Режим доступа :<http://studopedia.net/>
24. Электронная библиотека диссертаций [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.dissercat.com/>
25. Ванукевич А.С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: Учебник /А.С. Ванукевич, М.А. Дорохин, В.Д. Карпенко: Под ред. А.С. Ванукевич. - М.: Экономика, 1989. - 263 с.
26. Ванукевич А.С. Повышение эффективности труда в общественном питании/ А.С. Ванукевич, Т.В. Жигалов, И.К. Бойко, В.И.Карпенко; Под ред. А.С.Ванукевича. - К.: Технка, 1986. - 144 с.

27. Васильева К. Управление общественным питанием. - К.: Вища школа. Головное изд-во, 1981. -248с.
28. Вериллов А. И нет ничего сверхсложного // Питание и общество. -
29. Вериллов А. Основы успеха - Крепкие тылы. // Питание и общество.- 1998.-№10.С.-6-7.
30. Верилова О. Формы питания в отелях. //Питание и общество.-1998.- №5.С.-40-41.
31. Верилова О. Стратегическое планирование.// Питание и общество.- 2000.-№2 .С.-14-15.
32. Вихрова Е. Питание детей.// Питание и общество.-1998.-М2.С.9-11.
33. Вильям Жд. Стивенсон. Управление производство. Пер.с англ. -М.: 0 0 0 «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИИОМ», 1998.-928С.
34. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана. - М.: Ось-89,2003. - 576 с.
35. Джоунз Гари. Торговый бизнес: как организовать и управлять/ Пер.с англ. - М.: Инфра-М, 1996. - 304 с.
36. Гонежук Л.Р. Развитие сферы услуг туризма в республике Адыгея. - Майкоп, 2002. - 77 с.
37. Давыдянц Д.Е. Показатели и оценка эффективности экономики в условиях рыночных отношений.- Ставрополь: Кавказский край, 1998. - 492 с.
38. Данилов Е.И. . Социально-экономическая эффективность торговли. М.: Знание, 1983.-64с.
39. Дементьева М.Л. Спрос и его изучение в общественном питании. - М.: Экономика, 1976. - 86 с.
42. Дроздова Е. Сертификация: как она есть.// Ресторатор.- 2004. 05(31). С. 42-43.



43. Елманов С.Ф. Контроль качества продукции общественного питания. -М.: Экономика, 1983. -207 с.
44. Емельянова О.Н. Совершенствование подходов к оценке экономической эффективности деятельности предприятий торговли // Сфера потребительских: актуальные проблемы и перспективы развития: Материалы региональной научно-практической конференции / КГТЭИ. - Красноярск, 2004.
45. Ершов А.Н. Справочник руководителя предприятия общественного питания./ А.Н.Ершов, А.Ф. Юрченко. - М.: Экономика, 1981.^88с.
46. Ефимова О.П. Экономика общественного питания: Учеб. Пособие /О.П. Ефимова; Под ред. Н.И. Кабушкина. - 4-е изд., испр. - Мн.: Новое знание, 2004. - 347 с.
47. Европейский гостиничный маркетинг: Учеб. Пособие: Пер. с англ.- М.: Финансы и статистика, 2003. - 224 с.
48. Занодворов В.С., Занодворова А.В. Экономика города: Учебн. Пособие. -М.: Магистр, 1998. - 272 с.
49. Зырянов А.В. Размещение и инвестирование торговых предприятий: Учеб. пособие, 3-е изд., перераб. и доп. - Екатеринбург: УрГЭУ, 1995. - 145с.
50. Жизнин С, Крупнов В. Как стать бизнесменом: американский опыт./ С. Жизнин, В. Крупнов. - Минск: Предприниматель, 1990. - 256 с.
51. Чего нам ожидать? Забыли о ПБОЮЛ.(По материалам «Российской газеты» и газеты «Коммерсантъ» //Питание и общество.- 2002. -JVь 9. С. 3-4.
52. Иванов А.А.Общественное питание в России. Современное состояние. Гигиенические проблемы. Информационный сборник статистических и аналитических материалов/ А.А. Иванов, В.В. Мясников; Под ред. Профессора Е.Н. Беяева. - М.: ФЦГСЭН, 2004. - 24 с.
53. Исаенко А.В., Исаенко Е.В. Направления стабилизации и развития общественного питания потребительской кооперации./ А.В. Исаенко, Е.В. Исаенко. - Белгород: Изд-во БУПК, 1999. - 66 с.
54. Исикава К. Японские секреты управления. - М.: Экономика, 1991. - 160 с.

55. Имаров К. Пичто не вечно под луной // Ресторатор.-2002. 09(11).- С.26-28.
56. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник/ Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. -3-е изд., перераб. и доп. - Мн.: Новое знание, 2002. - 368 с.
57. Каратабан М.А. Управление трудовым потенциалом в ресурсном обеспечении развития экономики региона (на примере Республики Адыгея): Автореф. дне. канд. экон. наук: 08.00.05.Адыгейский гос. ун -т.-Майкоп, 2003. - 27 с.
58. Качалов В.А. Сертификация системы менеджмента качества как основа для перехода ТQM. М.: Стандарты и качество, 1997. - 264 с.
59. Каплан Р., Д. Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.-С.16.
60. Котлер Ф, Маркетинг: гостеприимство и туризм. / Ф.Котляр, Д. Бауэр.- М., 1998.-787 с.
61. Котлер Ф. Основы маркетинга./ Ф.Котляр, пер.с англ, общ.ред. и вступ. ст. Е.Н. Пеньковой.- М.: Прогресс, 1993. - 736 с.
62. Котляр В.В. Комплексная оценка финансово-экономического состояния предприятия// Рынок ценных бумаг. -1999. - М16. -С.39-42.
63. Ковалев Д.А. Мировая индустрия владения отдыхом. - М., 2003.- 608 с.
64. Коровин К.С. Эффективность труда в общественном питании. / К.С. Коровин, А.М. Менделевич. - Д.: Лениздат, 1978. -125 с.
65. Копица П.В. Общественное питание: потенциал развития: Библиотечка менеджера, Выпуск П./ П.В. Копица, А.Н. Лебедев, Л.А. Лебедева. - Омск: Финмарк, 2000. - 19 с.
66. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учеб./Л.И.Кравченко.- 6 -е изд., пер. М.: Новое знание, 2003. - 526с
67. Кравченко Л.И. Экономический анализ деятельности предприятий торговли и общественного питания. Изд.2-е, перераб. и доп. Мн.: Вышейш. Школа, 1977.-400 с.

68. Карсекин В.И. Оптимизация размещения предприятий общественного питания./ В.И. Карсекин, В.С. Ковешников, А.А. Мазараки. - К.: Техн1ка, 1982. -111с.

69. Княжев В.А. Актуальные проблемы улучшения структуры питания и здоровья населения России: Концепция государственной политики в области здорового питания населения России на период до 2005 года. // Вопросы питания. -1998.-№ 4. С. - 37 с.

70. Князева Р.С. Прибыль и рентабельность предприятий общественного питания.- М.: Экономика, 1973. -56 с.

71. Курбанова И. Покупки, развлечения и еда.// Ресторатор.-2002. 08(10). - С. 28-30.

72. Кучер Л.С., Шкуратова Л.М. и др. Ресторанный бизнес в России: технология успеха./Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова; Под ред. Л.С.Кучер. - М.: РКонсульт, 2002. - 468 с.