

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ПОВОЛЖСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ  
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА»  
ФАКУЛЬТЕТ СЕРВИСА И ТУРИЗМА  
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН,  
СЕРВИСА И ТУРИЗМА

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Сервисная деятельность»

на тему: «Проблемы и тенденции функционирования предприятий сервиса в  
сфере общественного питания РФ»

Выполнила:

студентка 2 курса

группы 5331

Лотфуллина Альсина Ильгизовна

Руководитель:

к.э.н., ст. пр.

Кулягина Наталья Геннадьевна

Казань - 2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы функционирования предприятий сервиса в сфере общественного питания в РФ.....	5
1.1. Предприятие сферы сервиса как система.....	5
1.2. Анализ рынка общественного питания России .....	10
2. Практические особенности функционирования предприятий сервиса в сфере общественного питания в РФ на примере ООО «Туган Авылым».....	17
2.1. Общая характеристика ООО «Туган Авылым».....	17
2.2. Оценка деятельности ООО «Туган Авылым» на рынке общественного питания.....	23
2.3. Рекомендации по совершенствованию деятельности ООО «Туган Авылым».....	34
Заключение .....	39
Список использованной литературы.....	41
Приложения .....	44

## Введение

Большое значение функций, выполняемых сферой услуг, ее неоднородность определяют, как необходимость влияния государства на данную сферу, так и его способы, масштабы, инструменты. Осознанное государственное вмешательство в работу сферы услуг, оправданное с позиции комплекса критериев социально-политического и общехозяйственного значения, даёт положительные результаты, о чём свидетельствует опыт развитых стран.

Развитие сферы услуг является необходимым условием успешного развития всей экономики государства. Учитывая важность сферы услуг и её влияния на современное общество, период с 1990 по 2000 гг. ООН назвала десятилетием развития сферы услуг. По данным МВФ (Международный валютный фонд), все виды услуг насчитывают в начале XXI в. приблизительно 1500 млрд. дол.

Качество продукции и культура обслуживания являются важными составляющими общественного питания на рынке предоставления потребительских услуг. Также не менее важными элементами общественного питания можно выделить состояние, уровень цен и разнообразие предлагаемых товаров.

В системе общественного питания происходит самый быстрый оборот капитала, присутствует высокая выгодность и постоянная потребность населения и поэтому она считается одной из перспективной отраслью развития бизнеса.

Объект исследования - ООО «Туган Авылым».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе функционирования предприятий общественного питания.

Цель работы — на основе обобщения, как теоретического, так и практического опыта выработать пути совершенствования в деятельности ООО

«Туган Авылым».

Для реализации цели были постановлены следующие задачи:

- изучить предприятие сферы сервиса как систему;
- провести анализ рынка общественного питания России;
- обобщить характеристику ООО «Туган Авылым»;
- оценить деятельности ООО «Туган Авылым» на рынке общественного питания;

- определить рекомендации по совершенствованию деятельности ООО «Туган Авылым».

В работе использованы эмпирические и теоретические методы исследования, а именно: наблюдение, опрос, анализ документов, анкетирование. Методы обработки и анализа: графический, статистический, синтез и пр.

Структура работы составляет введение, две главы, заключение и список использованной литературы.

# 1. Теоретические основы функционирования предприятий сервиса в сфере общественного питания в РФ

## 1.1. Предприятие сферы сервиса как система

Современный подход к организации рассматривает любое предприятие (учреждение) как систему. Общеизвестно определение системы как целого, созданного из частей и элементов для целенаправленной деятельности. Для любой системы характерны такие свойства:

- система стремится к самосохранению;
- система имеет потребность в управлении;
- в системе формируется сложная зависимость от свойств, входящих в нее элементов и подсистем.

Экономические (производственные) системы обладают рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем. К их числу можно отнести:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента – человека);
- наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к целеобразованию, т. е. формированию целей внутри системы<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Дорохин Ю.С., Сергеев А.Н., Дорохина К.С., Сергеев Н.Н., Гвоздев А.Е., Медведев П.Н., Сергеева А.В., Малий Д.В. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса.

Производственная система может рассматриваться на уровне предприятия в целом, отдельного цеха, участка, рабочего места. На всех этих уровнях в состав производственной системы включаются:

- технические ресурсы (степень прогрессивности и гибкости технологических процессов выполнения услуг, возможности их дальнейшего совершенствования, наличие инновационных разработок по новым видам услуг);

- кадровые ресурсы (профессиональный, квалификационный, демографический состав персонала, способность его к профессиональному росту, адаптации к изменениям целей производственной системы);

- пространственные ресурсы (размеры и характер производственных площадей, территории предприятия сервиса, коммуникаций, возможность расширения и др.);

- ресурсы организационной структуры управления (гибкость и адаптивность управляющей системы, качество принятия управленческих решений, экономичность структуры и т. п.);

- информационные ресурсы (характер информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность повышения ее качества: достоверности, насыщенности, ценности информации);

- финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и др.).

В результате взаимодействия всех компонентов, входящих в производственную систему, формируются новые свойства системы в целом. Эти свойства отражают такое понятие, как эффект целостности системы.

Любая производственная система, в том числе и предприятия сферы сервиса, являются системами открытыми, т. е. активно взаимодействующими с внешней средой<sup>2</sup>.

---

Учебное пособие. - Тула, 2016. – С.98.

<sup>2</sup> Довлетханова М.М. Управление предприятием общественного питания: этапы и их характеристики // Новая наука: Современное состояние и пути развития. - 2017. Т. 1. - № 3. - С. 63-66.

Рассмотрим более подробно составляющие приведенной модели.

Экономический потенциал фирмы – совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода.

Преобразовательные процессы в производственной системе имеют задачу реализовать возможности фирмы (экономический потенциал) в виде реального конечного продукта и результатов деятельности. Каждый из составляющих преобразовательных процессов выполняет соответствующую конкретную задачу.

Повышение эффективности процессов обслуживания клиентов создает определенный имидж предприятия сферы сервиса, создает клиенту максимальные удобства при пользовании услугами, вырабатывает у него приверженность к данному предприятию, желание пользоваться его услугами и в дальнейшем.

Формирование оптимальной структуры предприятия способствует экономному расходованию человеческих и финансовых ресурсов, более быстрому прохождению заказов по всем стадиям производственного цикла, создает условия для формирования рациональной структуры издержек на оказание услуг сервиса.

Результаты деятельности предприятия во многом зависят от организации управления им. Основой менеджмента любого предприятия является целеполагание. Руководитель и сотрудники вместе определяют цели предприятия или отдельного структурного подразделения и цели планируемой работы, ответственность и ожидаемые результаты. Результаты используются для оценки отклонений от намеченных целей и обоснования решений о корректировке целей.

Цель управления маркетингом заключается в осуществлении деятельности предприятия сферы сервиса на основе изучения рынка и приспособления к нему процессов оказания услуг.

Важнейшей составляющей экономического потенциала является человеческий капитал, поэтому вопросы организации труда, гибкой системы мотивации персонала приобретают в преобразовательных процессах особую актуальность.

Для сферы сервиса значимость этих вопросов еще более высокая, поскольку особенности труда работников данной сферы предъявляют и соответствующие требования к используемым формам организации рабочих мест, формам стимулирования труда.

В условиях довольно острой конкурентной борьбы предприятия сферы сервиса смогут успешно развиваться, лишь внедряя систему управления качеством услуг. Она должна быть направлена на интересы потребителей, должна затрагивать все подразделения предприятия и быть приемлемой для всего персонала<sup>3</sup>.

Без производственной инфраструктуры, т. е. подразделений, обеспечивающих основной процесс выполнения услуг материалами, энергией, топливом, работоспособным оборудованием и др., невозможна нормальная работа по оказанию качественных услуг сервиса.

Планирование позволяет определять характер, формы и последовательность будущих действий, т. е. это – процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем. В этой связи планирование представляется весьма важным преобразовательным процессом в производственной системе оказания сервисных услуг.

Управление финансовыми ресурсами предусматривает выбор критериев оценки деятельности предприятия, определение путей увеличения прибыли от реализации услуг населению, разработку финансовой политики предприятия. Одной из основных целей предприятия должно быть построение эффективной

---

<sup>3</sup> Санджиева Я.А., Пирогова О.Е. Система показателей устойчивого развития предприятий сервиса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2017. - № 1 (19). - С. 310-317.



системы управления финансами, направленной на достижение оптимальных уровней затрат и прибыли, а также повышения рентабельности ресурсов.

Выходами производственной системы является продукт, результаты деятельности, удовлетворенность трудом, социальная роль и имидж предприятия.

В условиях развития рыночных отношений любой продукт должен быть конкурентоспособен. К услугам это положение относится в еще большей степени, чем к продукции.

Результаты деятельности предприятия сферы сервиса характеризуются такими показателями, как объем и структура выручки, полученной от реализации услуг, издержки, прибыль (убытки), рентабельность.

Устойчивый имидж выступает как стимул к первоначальному выбору услуги предприятия, основной мотив к предпочтению перед конкурентами. В связи с этим имидж представляется важной выходной характеристикой деятельности предприятия сферы сервиса.

Особенностью имиджа является его сравнительный характер. Он не несет абсолютной информации, однозначно воспринимаемой потребителем, но требует сравнения с другим объектом. В то же время имидж достаточно устойчив.

Если представление, связанное обычно с основными ценностями, может подвергаться значительным изменениям в течение короткого промежутка времени, то их совокупность менее динамична.

Немаловажно, какую роль во внешней среде будет играть то или иное предприятие сферы сервиса. В региональном аспекте всем предприятиям, в том числе и в сфере сервиса, отводится важная социальная роль<sup>4</sup>.

Таким образом, опыт работы предприятий сферы сервиса в условиях рынка показывает, что укрепить позиции в конкурентной среде можно не только

---

<sup>4</sup> Тер-Акопов С.Г. Современные проблемы развития предприятий сервиса в России // В сборнике: Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития Сборник студенческих научных трудов. Редколлегия: Е.К. Карпунина [и др.]. - 2016. - С. 204-212.

с помощью цены, качества услуги, но и с помощью имиджа предприятия. В условиях развитого рынка, когда на нем присутствует ряд конкурентов, услуги, близкие или практически аналогичные по качеству и цене, характер конкуренции тяготеет к использованию преимуществ, предоставляемых имиджем предприятия, т. е. тех социально-психологических характеристик, которые формируют благоприятное общественное восприятие предприятия сферы сервиса.

## 1.2. Анализ рынка общественного питания России

Экономическая ситуация, вызванная падением цен на нефть и санкциями зарубежных партнеров, а также нестабильной геополитической ситуацией<sup>5</sup>, привели к существенному снижению потребительской активности россиян. Изменение потребителями своего поведения в сторону экономии и удовлетворения первоочередных потребностей (покупка продуктов питания, оплата жилищно-коммунальных и медицинских услуг) резко ухудшило ситуацию на рынке общественного питания. При росте оборотов в 2015 г. на 5,5 % по сравнению с 2014 г. в сфере общественного питания и инфляции в 2015 г. на уровне 12,9 % можно говорить о реальном снижении доходов предприятий общественного питания (рис. 1.1).

Основной причиной столь низкого уровня потребления в ресторанах и кафе в России, безусловно, являются низкий доход потребителей и негативные ожидания населения, о чем свидетельствует индекс потребительской уверенности (рис. 1.2). Индекс потребительской уверенности, определяемый как среднее арифметическое значение балансов оценок благоприятности условий для покупок, произошедших и ожидаемых изменений экономической

---

<sup>5</sup> Булатова А.И., Абельгузин Н.Р. Влияние санкций на экономику России // Актуальные проблемы экономики и права. - 2015. - № 3 (35). - С. 26-37; Данные об обороте розничной торговли и обороте общественного питания за 2015 г. по Российской Федерации и субъектам Российской Федерации [Электронный ресурс] // Росстат: [сайт]. - Режим доступа: [www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/materials/news/4ef3ce804af34c6f8108dd3bcf6d83aa](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/materials/news/4ef3ce804af34c6f8108dd3bcf6d83aa) (дата обращения: 16.04.2017).

ситуации в стране и личного материального положения, снизившийся практически в 3 раза в 2015 г. по сравнению с 2014 г., в I квартале 2016 г. продемонстрировал незначительный рост, что демонстрирует адаптацию потребителей к новым экономическим условиям<sup>6</sup>.

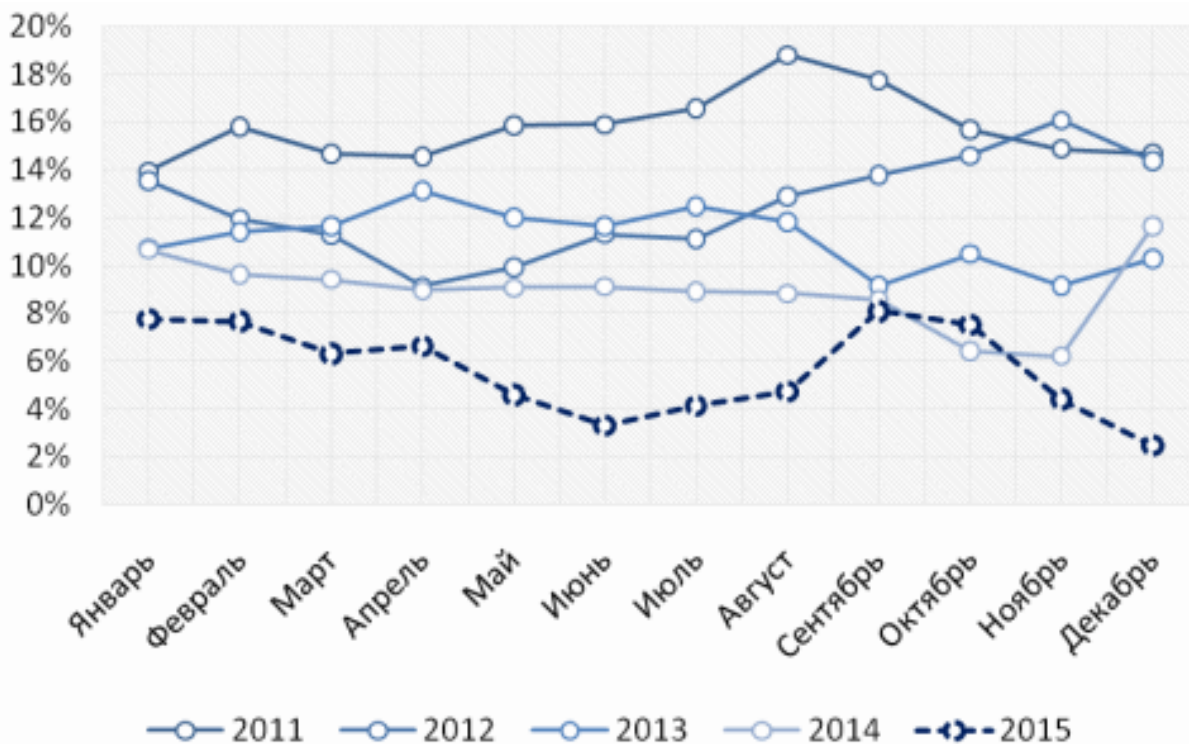


Рис. 1.1. Темпы роста оборота общественного питания

Источник: составлено автором на основе данных <http://www.gks.ru/>.

В этих условиях предприятия общественного питания должны были скорректировать стратегию своего развития и программы действия, адаптируясь к новым реалиям, что привело к появлению новых трендов.

Введение санкций на импорт отдельных видов продукции побудило рестораторов обратиться к поиску локальных поставщиков, которые ранее в связи с высокой конкуренцией не могли преодолеть барьеры входа на рынок поставщиков. Данный шаг стал большим подспорьем для российских фермеров

<sup>6</sup> Результаты оперативного мониторинга социально-экономического развития России и субъектов РФ [Электронный ресурс] / Кузнецов В.И., Есина А.Р., Филиппов В.С., Завьялова Н.Б. и др. // Ситуационный центр социально-экономического развития регионов. - М., 2016. - Сер. Аналитические записки. Том Выпуск 13 I квартал 2016 года. - Режим доступа: <http://www.rea.ru/ru/org/managements/Situa-centr/Pages/infokaf.aspx> (дата обращения: 10.01.2017).

и производителей, а рестораторы, наконец, увидели положительные перспективы для их бизнеса. Например, всемирно известная американская корпорация McDonald's после введения санкций полностью перешла на российских поставщиков. Такие компании как «Мираторг», «Белая Дача», «Пармалат», «Эрман» и др. оказались полностью готовы к импортозамещению и предоставили широкий ассортимент качественной продукции. Таким образом, сегодня мы можем говорить не только о смене потребительских предпочтений, но и о структурных изменениях на рынке общественного питания.

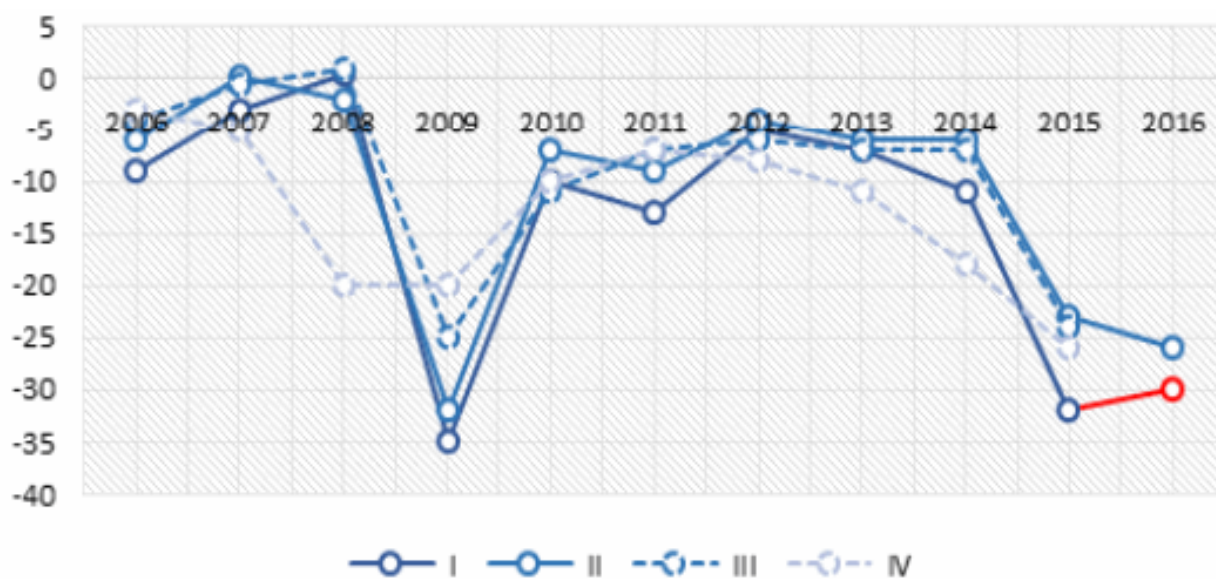


Рис. 1.2. Индекс потребительской уверенности

Источник: составлено автором на основе данных <http://www.gks.ru/>.

Рынок общественного питания в настоящее время достаточно многообразен и включает форматы, ориентированные на разносторонние целевые группы потребителей. Среди этого многообразия выделяют: точки быстрого питания (fast-food), точки уличного питания (street-food), демократичный формат (fast-casual) и свободный формат (free-flow), демократичные рестораны (casual-dining) и др. Такие форматы общественного питания ориентированы на предоставление несложного постоянного ассортимента с использованием полуфабрикатов промышленного или

собственного производства, вырабатываемых заготовочными предприятиями<sup>7</sup>. В условиях кризисов такой формат оказался достаточно востребованным: для потребителей - это способ быстро и недорого перекусить, а для бизнеса - один из инструментов создания или развития бизнеса с использованием франшизы в условиях кризиса.

Формат casual-dining в большинстве своем направлен на распространение среди российских потребителей иностранных продуктовых концепций. В условиях действия ответных санкций этот сегмент производителей пострадал больше других. За последний год их число в России сократилось на 255, что втрое превышает негативные прогнозы экспертов и аналитиков. Помимо этого, в данном формате заведений на конец 2015 года наблюдалось существенное падение оборота - на 12,4 %. Изменения предпочтений потребителей и их естественное желание не повышать затраты на питание вынудила владельцев casual-dining и free-flow ресторанов вводить в меню все больше блюд фастфуд категории, которые можно продавать по демократичным ценам, и которые пользуются популярностью среди потребителей.

Заметным трендом на рынке общественного питания стало развитие нового направления «Здоровое питание». Российские потребители все чаще хотят видеть в меню не только привычные всем бургеры, суши, пасты и стейки, но и их новые модификации, которые обладают большей пользой для человека (34 % россиян стремятся питаться правильно, вне зависимости от цены блюд<sup>8</sup>). Российский потребитель всегда отдавал предпочтения «овощам с грядки» и остался верен им.

В меню кафе и ресторанов также все больше преобладают блюда национальной кухни в связи с их популярностью среди потребителей. По данным РБК.Research 70 % опрошенных россиян предпочитают заказывать традиционные блюда русской кухни. При этом популярными все также

---

<sup>7</sup> Завьялова Н.Б., Заславская Е.А. Ключевые тренды российского рынка общественного питания // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2017. - № 36. - С. 19-24.

<sup>8</sup> Российский сетевой рынок общественного питания 2016 // РБК Исследования рынков. - 2016. - С.76.

остаются рестораны японской, итальянской и грузинской кухни<sup>9</sup>.

Стремление к ведению активного образа жизни задал и новый тренд ресторанной индустрии - доставка. Жители больших городов ведут настолько активный образ жизни, что иногда у них нет времени, чтобы добраться до любимого ресторана или просто приготовить еду дома. Развитию служб доставки различных форматов способствует:

- Быстрота. Доставка занимает не более 1 часа в любую точку города.
- Качество не ниже ресторанного. Службы доставки набрали свою популярность не только за счет того, что человек может заказать еду, не выходя из дома, но за счет качества еды, которое не уступает уровню кафе и ресторанов.

- Удобство. Заведения общественного питания не отстают от информационной эпохи и развития технологий. Мобильные приложения с множеством удобных функций для быстрого и поиска и оформления заказа существуют почти у всех служб доставки.

Помимо все также растущих среди служб доставки пиццерийных и суши концепций, среди трендов необходимо отметить службы доставки «здорового питания». Их суть заключается в том, что человек может выбрать одну из множества здоровых концепций блюд, которые будут в течение недели привозиться ему домой, в офис и т.д. На каждом блюде написано время его приема и способ его приготовления. Преимущества данной концепции очевидны - не нужно тратить время на поход по магазинам и готовку, а главное блюда адаптированы для тех, кто следит за здоровьем. Еще одной новинкой среди заведений общественного питания стала доставка ингредиентов с рецептами знаменитых ресторанных блюд. Человек при заказе получает пакет со всеми необходимыми для приготовления продуктами в заранее подготовленных пропорциях, а также с рецептом любого популярного

---

<sup>9</sup> Баталова О.Э. Особенности, проблемы и тенденции развития рынка общественного питания в современных условиях // В сборнике: Современные проблемы теории и практики сервисной деятельности сборник трудов по материалам молодежной конференции. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. - 2017. - С. 109-113.

ресторанного блюда, которое можно приготовить не более чем за 30 минут. Данные тенденции еще раз подтверждают, что рестораны для людей уже становятся не местом проведения досуга, а альтернативой экономии времени на готовке. Поэтому на первый план для ресторанов и кафе выходит качество блюд, а не их красота и необычность<sup>10</sup>.

Экономия времени и постоянная занятость российских потребителей позволили развиваться еще одной концепции точек общественного питания - кафе при заправках. Данный формат уже давно стал популярным в США, в России же данный сегмент только начинает набирать популярность, но при этом делает это с быстрыми темпами. Так, в 2015 году рост числа заведений на заправках достиг 24 %. Популярными на заправках являются концепции хот-догов и кофеен со свежим кофе и выпечкой.

Адаптация российского рынка общественного питания проходит постепенно. В большей степени кризис повлиял на рестораны среднего класса. В связи с ростом цен, отсутствием ряда ингредиентов и снижением уровня реального дохода потребителей рестораны данного типа не смогли выдержать конкуренции и показали отрицательные показатели динамики в своем сегменте по обороту и по числу точек в России. Однако, несмотря на тяжелые социально-экономические и политические условия, владельцы кафе и ресторанов стараются в целом учесть новые реалии, сочетая оптимальную цену с достойным качеством блюд и их ингредиентов.

Положительную динамику также стоит ожидать в связи с ростом внутреннего туризма, однако значимый эффект от всех проведенных мероприятий необходимо ждать только к концу 2017 года<sup>11</sup>.

Таким образом, следует отметить, что одной из задач в решении проблем развития рынка общественного питания является обеспечение объективной и

---

<sup>10</sup> Старовойтова Я.Ю. Эволюция и современное состояние концепции сегментирования рынка услуг общественного питания // Научное обозрение. Экономические науки. - 2017. - № 2. - С. 118-125.

<sup>11</sup> Поклонова Е.В., Дук Я.И. Рынок общественного питания: категории, факторы, оценка вариации и группы проблем // Достижения вузовской науки. - 2017. - № 29. - С. 176-182.

достоверной оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности его субъектов, что должно иметь в своей основе развитый методический аппарат.



## 2. Практические особенности функционирования предприятий сервиса в сфере общественного питания в РФ на примере ООО «Туган Авылым»

### 2.1. Общая характеристика ООО «Туган Авылым»

Комплекс «Туган Авылым» (с татарского «родная деревня») открылся в честь тысячелетия Казани в 2005 году и находится в самом центре города.

Это настоящая уютная деревенька с бревенчатыми домиками и прудом, сделанная на современный лад. Здесь каждый посетитель найдёт себе занятие по душе, так как на территории «Туган Авылым» расположены ресторан, блинная с настоящей дровяной печью, кафе «Алан Аш», летний «Шашлычный двор», мечеть, мастерские плотника, гостевой дом с банькой.

Для маленьких гостей работает музей игрушки «Мишкин дом», трогательный зоопарк с милыми домашними животными. В детском центре работает веревочный парк «Камыр Батыр», Лего-город, детское кафе, игровые автоматы, лазертаг. Возможность провести день рождения или детский выпускной праздник. Работает семейный творческий центр «Мандаринка», в зимнее время - горка с прокатом ватрушек и каток с прокатом коньков.

Действующий на территории национального комплекса ресторан «Туган Авылым» за многолетнюю историю своей работы зарекомендовал себя как ресторан с татарско-европейской кухней и высоким уровнем обслуживания.

Интерьер ресторана «Туган Авылым» оформлены в национальном татарском стиле, оформление залов в виде деревенской избы. Вся мебель ресторана выполнена из качественного дерева с национальным колоритом. Спокойные тона и приглушенное освещение располагают к приятной трапезе и теплему общению. Расположение - в историческом центре Казани. Ресторан «Туган Авылым» (ООО) - надежный партнер для организации питания туристических групп, деловых презентаций, приема гостей столицы Республики Татарстан и делегаций, а так же корпоративных мероприятий.

Цель деятельности ООО «Туган Авылым» в г.Казань - получение прибыли в процессе деятельности:

1) производство и оказание высококачественных услуг общественного питания в интересах удовлетворения существующего спроса населения;

2) удовлетворение потребностей посетителей путем постоянного изучения запросов и реагирования на них в отношении качества предоставляемых услуг;

3) тесное сотрудничество с поставщиками с целью налаживания долговременных деловых отношений, основанных на строгом соблюдении равенства и на объективных критериях для определения цен.

Рассмотрим структуру управления в отдельном ресторане ООО «Туган Авылым» (рис.2.1).



Рис. 2.1. Действующая организационная структура управления ООО «Туган Авылым»

Директор ресторана осуществляет общее руководство, занимается планово-экономической работой, занимается подбором кадров, обеспечивает

охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность. Несмотря на четко оговоренные стандарты ведения бизнес-процессов директору офиса/магазина предоставлена автономия руководства в решении внутренних организационных вопросах. Ему напрямую подчинены все работники ресторана.

Директору подчиняются линейные руководители: главный бухгалтер и заведующий производством.

Работой с различного рода документами занимается личный секретарь руководителя предприятия. Непосредственно под контролем руководителя находится бухгалтерский отдел. Бухгалтерия ресторана включает в себя: главного (старшего) бухгалтера, бухгалтера-кассира и бухгалтера-калькулятора. Контроль над работой персонала осуществляется заведующим производством. Этот человек контролирует работу всех штатных групп: сервисной, технической, кухонной, складской.

В сервисную группу входят официанты, швейцары, гардеробщики, бармены. Техническая группа — это мойщики посуды, уборщики, инженер. Во главе кухонной группы стоит старший повар, который руководит командой поваров и отчитывается о работе всей группы заведующему производством. Складская группа — это кладовщики и подсобные рабочие.

Отдельно в организационную структуру заведения общественного питания входят кассиры и водители.

Таким образом, область принятия управленческих решений директора ООО «Туган Авылым» сводится к обеспечению выполнения планов по товарообороту персоналом офиса продаж в соответствии с едиными стандартами, принятыми в компании.

Управление маркетингом осуществляется в целях продвижения услуг, поиска новых клиентов, сохранению имеющихся связей. Для этого в компании проводится мониторинг ресторанного рынка Казани: появление новых игроков, предложения конкурентов в разрезе услуг, ценовых параметров, акций.

Ценообразование осуществляется в соответствии с конъюнктурой рынка, на уровне конкурентов, имеющих аналогичные параметры. Ценовая политика предприятия предусматривает дневные цены, бизнес-ланчи с предложением готового набора блюд.

Реклама услуг осуществляется в разрезе охвата целевых групп.

Наружная реклама – вывеска, штендеры, указатели, щиты, реклама на транспорте.

Интернет-реклама – как показывает статистика, целевая аудитория для ресторанного бизнеса – это, в основном, активные интернет-пользователи. Кроме того, одним из ключевых рекламных факторов для ресторанного бизнеса является «сарафанное радио», а в интернете часто публикуются отзывы посетителей. Поэтому предприятие использует следующие формы продвижения: сайт-визитка ресторана, регистрация в интернет-каталогах ресторанов, баннерная и контекстная реклама, обсуждение в блогах.

Реклама на радио и телевидении не применяется, как высокочатратная.

Внутренний маркетинг – внутренние акции и праздники (event-маркетинг), комплименты от заведения, дисконтные программы, применяющиеся к празднику или событию: Сабантуй, курбан-байрам и т.п. В эти дни применяются бесплатные угощения. Кроме национальных праздников, отмечаются и другие события – романтические ужины для влюбленных, постное меню, детские дни рождения и др. Применяется приготовление блюд на заказ.

Обратная связь с потребителем обеспечивается посредством фиксации предложений клиентов.

Приведенную организационную структуру ресторана можно отнести к линейно-функциональной структуре управления.

Организационная структура управления рестораном ООО «Туган Авылым» обладает следующим рядом преимуществ:

- 1) быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,

- 2) стабильность полномочий и ответственности за персоналом,
- 3) единство и четкость распорядительства,
- 4) личная ответственность каждого за результаты деятельности,

Минусом в такой организационной структуре управления является постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений, что приводит к замедлению сроков реализации товара, ведет к росту управленческих расходов.

Процесс управления ООО «Туган Авылым» представлен в виде системы функций трехступенчатого управления:

- 1) стратегические задачи (планирование, прогнозирование);
- 2) оперативные задачи (организация, координация, руководство, мотивация);
- 3) контрольные задачи (контроль, учет, анализ).

Стратегическое планирование осуществляется Общим собранием учредителей. Отметим, что исследуемое предприятие имеет двоих учредителей, являющихся физическими лицами. Общие собрания учредителей проводятся в неформальной обстановке без оформления каких-либо документов, предприятие не имеет оформленной стратегии развития, кроме общего курса на рост клиентов и максимизацию прибыли.

Оперативные и контрольные задачи возложены на директора Общества.

Как следует из приведенной организационной структуры ООО «Туган Авылым» в сферу управления директора включены следующие процессы: управление персоналом, продажами/сбытом, поставками, маркетингом и финансами. При этом сотрудничество территориальной структуры отдельных ресторанов с головным офисом ООО «Туган Авылым» предполагает строгую централизацию управления и реализацию решений по разработке формата офиса продаж, ассортимента, предполагаемых доходов и единовременных затрат, необходимых для приведения его в соответствие с установленными требованиями. ООО «Туган Авылым» предоставляет полный пакет стандартов, в том числе строительства, оснащения, планировки помещения, фирменного стиля, интерьера, ассортимента и технологии приготовления блюд и т.д. Все

рестораны ООО «Туган Авылым» устанавливают единый прейскурант цен, гарантируя определенный уровень валовой прибыли.

Для организации и контроля управления в компании разработаны должностные инструкции. Должностные инструкции приводятся для всех должностей штатного расписания. Они обобщают, в каких бизнес-процессах задействован человек, занимающий данную должность, за что он является ответственным и где – исполнителем.

Функции ресторана включают:

1) планирование деятельности и контроль имиджа в установленном формате сети;

2) содержание помещения и прилегающей территории в соответствии с установленными требованиями к внешнему и внутреннему оформлению;

3) рекламное оформление интерьера и экстерьера ресторана, распоряжение маркетинговым фондом сети;

4) разработка и утверждение штатного расписания, подбор и управление персоналом, утверждение графика и распорядка работы в соответствии с утвержденными параметрами центральным офисом;

5) организация общественного питания в целях выполнения плановых заданий в соответствии с обеспечением требований центрального офиса;

6) организация претензионной работы;

7) заказ и поддержание наличия продуктов;

8) инициация предложений в части ценовой политики для продвижения услуг.

Таким образом, в организации работы исследуемого ресторана существует три приоритетных направления реализации общей стратегии ООО «Туган Авылым»:

- во-первых, операционный менеджмент, то есть набор определённых действий, направленных на безукоризненную обработанность схемы приготовления пищевых продуктов и подачи готовых блюд. Сюда входят операции на кухне, в баре и ресторанном зале;

- во-вторых, финансовый менеджмент: бухгалтерский учёт, контроль над ценообразованием, планирование и учёт издержек, управление наличными деньгами;

- в-третьих, направление маркетинга: реклама, маркетинговые акции, проект положительного образа ресторана. Выполнение всех этих функций входит в ряд обязанностей наёмных сотрудников, роль директора сводится к разработке, организации и контролю над выполнением.

## 2.2. Оценка деятельности ООО «Туган Авылым» на рынке общественного питания

Одним из основополагающих принципов деятельности ООО «Туган Авылым» является обеспечение одинакового уровня обслуживания всех клиентов ресторана. Высокая культура обслуживания, стиль оформления в виде татарской избы являются конкретными формами воплощения этого принципа, конкретными отличительными характеристиками ООО «Туган Авылым».

Подход к управлению персоналом в ресторане ООО «Туган Авылым» имеет особенности. В частности, персонал носит форму в виде национальных костюмов, называют друг друга по именам, независимо от должности, официанты носят обязательные бейджи и обязаны всегда разговаривать с посетителями с улыбкой. Другим важным компонентом системы поощрений является бесплатное проведение медосмотра в качественных частных больницах и клиниках, бесплатное питание во время работы.

Для результативного изучения состояния внешнего окружения в исследуемой организации проведем мониторинг внешней среды.

Внешняя среда, как известно, рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Результаты проведенного анализа представлены в таблице 2.1.

## Внешний профиль ООО «Туган Авылым»

Факторы	Важность фактора для организации (вес)	Воздействие фактора «+» возможности, «-» опасности	Взвешенная оценка воздействия фактора «+» возможности, «-» опасности
1	2	3	4
Политико-правовые факторы			0,05
налоговая политика и законодательство	0,05	1	0,05
изменение правил таможенного контроля и пошлин	0	0	0
изменение требований по лицензированию основной деятельности	0	0	0
изменение судебной практики по вопросам	0,02	0	0
Экономические факторы			-1,45
стабильность экономики страны	0,25	-5	-1,25
Инфляция	0,2	-1	-0,2
процентная ставка и курс иностранной валюты	0	0	0
Социально-культурные факторы			0,62
стиль жизни, обычаи и привычки	0,08	4	0,32
активность потребителей	0,15	2	0,3
Технологические факторы			0,01
новые исследования и разработки	0,12	-1	-0,12
защита интеллектуальной собственности	0	0	0
новые продукты (скорость обновления, источники идей)	0,13	1	0,13
Итого	1		-0,77

По итогам анализа видна большая зависимость Общества от экономических факторов, которые влияют на общую отрицательную оценку воздействия всех факторов.

Показатели финансовой отчетности общества, наиболее подверженные изменению в результате влияния указанных факторов: чистая прибыль, себестоимость, выручка.

Из политико-правовых факторов налоговое законодательство напрямую влияет на финансовый результат хозяйствующих субъектов, и поэтому изменения в нем могут повлиять на результаты деятельности общества. Однако,



вероятность негативного влияния изменений в налоговой сфере близка к нулю, так как по программе оздоровления экономики, утвержденной правительством РФ, планируется изменение налоговых ставок для малых предприятий в меньшую сторону, а также отмена некоторых налогов и сборов, что, безусловно, положительно отразится на результатах хозяйственной деятельности общества.

Факторы, связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин, отсутствуют, поскольку продукция общества не экспортируется.

В Казани сосредоточено около 260 ресторанов, хотя эта цифра приближительна, так как многие источники включают в число ресторанов бары, клубные заведения и кафе. Многие рестораны даже в будний день заполнены на 40-50%. Объем ресторанного рынка России, согласно приближительной оценке, составляет около 3 млрд долл.<sup>12</sup> Сегодня рынок ресторанных услуг вступил в новый этап своего развития, когда посещение ресторанов, закусочных, бистро перестало быть чем-то экзотическим и постепенно стало повседневностью для многих людей. Самый растущий сегмент – демократичные рестораны (средний чек – до 500 руб.).

Рынок ресторанов в России, по оценкам экспертов, растет примерно на 5-10% в год, рост в Казани выше, что обусловлено ростом инвестиционной привлекательности региона, обилием международных проектов мирового масштаба («Универсиада-2013», Чемпионат по водным видам спорта, ожидаемый Чемпионат по футболу и др).

Элитных ресторанов в Казани, по оценкам участников рынка, около 30. В их числе - «Пашмир», «Дом татарской кулинарии», «Extra Lounge», «Милан», «Танго» и другие. Средний чек в этих заведениях - 2000-3000 руб. Клиентура премиум-сегмента складывается за счет местного топ-менеджмента, российских и иностранных бизнес-туристов.

Для анализа конкуренции в ресторане «Туган Авылым» используем модель «Пяти сил конкуренции» М.Портера. В данной модели для оценки

---

<sup>12</sup> Обзор рынка ресторанного бизнеса: <http://www.reste.ru/>

привлекательности индустрии предлагается подвергнуть анализу следующие 5 сил:

- 1) угроза появления на рынке новых игроков (конкурентов);
- 2) угроза со стороны товаров-заменителей;
- 3) влияние покупателей;
- 4) влияние поставщиков;
- 5) конкуренция среди работающих в индустрии фирм.

1. Конкуренты. Оценим угрозу появления конкурентов ООО «Туган Авылым» в балльной системе от 0 до 5 – в 4 балла – высокая вероятность появления новых игроков.

2. Товары-заменители. Учитывая разнонаправленность конкурентов, оценка угрозы товаров-заменителей по пятибалльной шкале – 3.

3. Покупатели. С учётом изменения структуры спроса, потребители имеют возможность выбора, а значит высокого давления на компанию, оценка по пятибалльной шкале – 5.

4. Поставщики. Большое количество игроков рынка – оптовых поставщиков предоставляет возможность выбора ООО «Туган Авылым», оценка по пятибалльной шкале – 2.

5. Конкуренция. Наблюдается высокая степень концентрации игроков рынка, оценка угрозы – 5.

Средняя оценка конкурентной среды – 3,8. Таким образом, делаем вывод, что ресторану «Туган Авылым» необходимо разработка и внедрение спецпрограмм конкурентных преимуществ, при этом необходимо учитывать повышение требований покупателей к стандартам качества, организацию работы с поставщиками.

Рассмотрим основных конкурентов ООО «Туган Авылым». В расположении района, вблизи ресторана «Туган Авылым» находится восемь разноплановых ресторанов:

1) «Пашмир» представляет собой формат элитного ресторана узбекской кухни с элементами европейской кухни;

- 2) «Famous» отличается интересным предложением блюд из рыб северного ареала;
- 3) «Милан» предлагает широкий ассортимент интересных блюд европейской и татарской кухни;
- 4) «Старый амбар» – одна из точек пивного сетевого формата, имеющего гастрономический уклон в сторону итальянской и немецкой кухни;
- 5) «Максимиллианс» - премиальный пивной ресторан;
- 6) «Изюм» - ресторан юго-восточной кухни;
- 7) «Дом татарской кулинарии» - изысканный ресторан татарской и европейской кухни.

Проведем исследование основных предложений конкурентов, среднего чека, загруженности (Приложение 1).

Предложения в разделах «Салаты и Закуски» состоят преимущественно из стандартных позиций – Шопского салата, Греческого салата и разновидностей Цезаря, все рестораны имеют фирменный салат. Рестораны «Пашмир», «Famous», «Дом татарской кулинарии», «Максимиллианс», «Изюм» предлагают авторские салаты, некоторые заслуживают особенного внимания, интересные рецепты, такие как «копченая ветчина с дыней», «салат из дальневосточного краба с виноградом». Раздел «Супы» изобилует супами русско-европейской кухни: в каждом заведении есть национальные татарские блюда.

Горячие блюда содержат стейки, колбаски собственного приготовления, блюда из говядины, свинины, оленины, баранины. Блюда из птицы, в основном представлены, содержащими курицу, индейку. Крайне мало представлено блюд из таких птиц как перепелки, цесарки. Блюда из рыбы, предлагаемые в ресторане «Famous», заслуживают внимания, так как в их основе «отечественные» рыбы (рыбы северного ареала).

Ресторан «Туган Авылым» также имеет в своем меню популярные европейские салаты, однако его меню более соответствует направленности татарской кухни, чем, к примеру, меню ресторана «Дом татарской кулинарии»,

имеющего несколько фирменных блюд, остальные блюда – изысканные, авторские, но европейские.

Проанализировав десертные карты 7-ми ресторанов и ресторана «Туган Авылым», можно утверждать, что они состоят преимущественно из десертов собственного приготовления. В значительной степени сладкие блюда представлены выпечными изделиями с обилием разнообразных фруктов и ягод. В обязательном порядке есть в этих картах и блюда, состоящие из одних вегетарианских продуктов (разновидности фруктовых салатов, фруктовых тарелок и пр.). Низким ассортиментом десертов отличается ресторан «Старый амбар», выпечка собственного приготовления из представленных ресторанов имеет одни из самых низких цен в ресторанах «Туган Авылым» и «Famous».

В меню ресторанов «Пашмир», «Дом татарской кулинарии», «Максимиллианс», «Туган Авылым», «Милан» присутствуют мороженое или десерт, в котором оно подается в качестве вспомогательного компонента. Также в меню многих заведений есть сорбеты. Кофейная карта довольно стандартна. Ни один из находящихся поблизости ресторанов не предлагает гостям хоть сколько-нибудь широкую линейку горячих коктейлей, приготовленных на основе кофе или чая. Однако в холодное время года такие позиции всегда пользуются спросом потребителей.

Средняя стоимость чайника черного или зеленого чая емкостью 0,35 л. в вышеназванных заведениях, кроме «Старого Амбара» – 220-350 руб., в ресторане «Старый Амбар» не принято подавать чай в чайниках.

Средняя стоимость кофе эспрессо находится примерно на уровне 140 руб.; двойного эспрессо – 180 руб.; американо – 140 руб.; капучино – 170 руб.

В контексте холодных напитков наблюдается тенденция приготовления их в заведении. Так большинство кафе и ресторанов предлагают свежавыжатые соки, свои морсы и лимонады.

Цены на минеральную и питьевую воду в премиальных ресторанах исследуемого участка выше на 25-30%. Линейка алкогольных напитков включает позиции, наиболее популярные в ресторанах города.

Таким образом, можно сделать вывод, что рестораны ООО «Туган Авылым» принадлежат к среднеценовому сегменту, меню выдержано в заявленной направленности, качество блюд высокое. Среди рассмотренных конкурентов среднеценовой категории оказались рестораны разнопланового меню (Изюм, Милан), поэтому рассмотрим другие конкурентные преимущества и недостатки в обслуживании (рис. 2.2).



Рис.2.2. Обзор конкурентных преимуществ ресторанов-конкурентов ресторана «Туган Авылым»

Оценим параметры обслуживания ресторанов-конкурентов по пятибалльной шкале (бронирование столика, встреча, время, прошедшее в ожидании заказа внешний вид официанта, его коммуникативные навыки, мастерство продаж, техника сервиса, внимательность, завершение контакта, проводы).

Бронирование столика – это предначало контакта (бронирование столика по телефону). Исследуемые рестораны все оказывают подобную услугу, наиболее тепло принимается бронь в ресторане «Максимиллианс».

Встреча. В ресторанах «Милан», «Старый Амбар», «Изюм» и «Туган Авылым» встречи как таковой не было. Гости проходят в зал и сами садятся за столики.

Внешний вид официанта. В перечисленных ресторанах внешний вид официантов опрятен, но особенно интересен внешний вид в ресторане «Дом татарской кулинарии», «Максимилланс». В ресторане «Туган Авылым» у официантов форма, напоминающая национальные татарские костюмы.

Время, прошедшее в ожидании меню. Мгновенное предложения меню после того, как гости разместились, соблюдается только в ресторанах «Дом татарской кулинарии» и «Famous». В ресторане «Туган Авылым» меню подается через 2-3 минуты после посадки. Дольше всех меню подается в ресторане «Старый Амбар», что объясняется высоким числом посетителей и недостатком меню на всех гостей.

Коммуникативные навыки официанта. С официантами ресторанов «Пашмир», «Famous», «Милан» приятно общаться. Они отличаются искренним гостеприимством, речь поставлена правильно (в контексте навыков продаж и обслуживания). Официанты ресторана «Туган Авылым» тихо разговаривали, были слишком серьезны.

Ориентация в меню и винной карте. Отметим высокую подготовленность обслуживающего персонала исследуемых ресторанов. Все отвечают на вопросы по меню грамотно и правдиво.

Мастерство продаж. Мастерство продаж ниже среднего уровня в ресторане «Старый Амбар», где только выслушивают пожелания заказчика, не помогая ему и не предлагая вариантов. В ресторанах «Изюм» и «Туган Авылым» гости были готовы сделать дозаказ напитков и десертов, но им этого не предложили. В ресторанах «Милан», «Максимиллианс» и «Дом татарской кулинарии» своевременно интересуются желанием посетителя в дополнительных заказах.

Техника сервиса. Рестораны «Старый Амбар» и «Туган Авылым» обслуживают не технично, перемены подаются либо рано – гости еще едят

закуски, а им приносят суп и т.п. Температура подачи горячих блюд недостаточно горячая. В ресторане «Дом татарской кухни», сервис на самом высоком уровне – официанты выстраиваются в определенной последовательности, подают блюда в несколько театрализованной форме, что не отражается на температуре горячих блюд. В случае задержки приготовления – официанты подают комплимент от шеф-повара, пианист исполняет музыку.

Внимательность. В исследуемых ресторанах официанты внимательны. В ресторане «Старый Амбар» один раз был перепутан заказ.

Время, прошедшее в ожидании счета. Официанты исследуемых ресторанов после просьбы принести счет, отсутствовали 1-3 мин.

Завершение контакта. Только в ресторанах «Дом татарской кулинарии» и «Максимиллианс» завершение контакта проводится правильно. Официанты поинтересовались, все ли понравилось, анонсировали ближайшие мероприятия, не забыв пригласить на них. В ресторанах «Пашмир», «Милан», «Изюм» и «Туган Авылым» мнением не поинтересовались, простились слишком формально.

Отношение к дополнительному вознаграждению. Официанты всех исследуемых заведений отнеслись к дополнительному вознаграждению сдержанно.

Проводы. Только в ресторанах «Пашмир» и «Дом татарской кулинарии» провожают до дверей. В ресторане «Famous» официант провожает до выхода из зала. В «Максимиллианс» официант прощается при расчете. В других ресторанах такой процедуры как проводы нет.

Суммирование всех баллов позволяет оценить место ресторанов ООО «Туган Авылым» в конкурентной среде.

Проведенное исследование показало, что безукоризненным оформлением и обслуживанием отличаются рестораны «Пашмир» и «Дом татарской кулинарии», «Максимиллианс», что можно объяснить принадлежностью к премиальному сегменту. Рестораны «Милан», «Изюм» и «Туган Авылым» заняли примерно одинаковые позиции, среди них у исследуемого ресторана

больше баллов. «Старый Амбар» по качеству обслуживания занимает наименьшие позиции, но указанная сеть ресторанов работает в формате «экономичный ресторан» и привлекает посетителей низкими ценами, что «прощает» им недостатки в обслуживании.

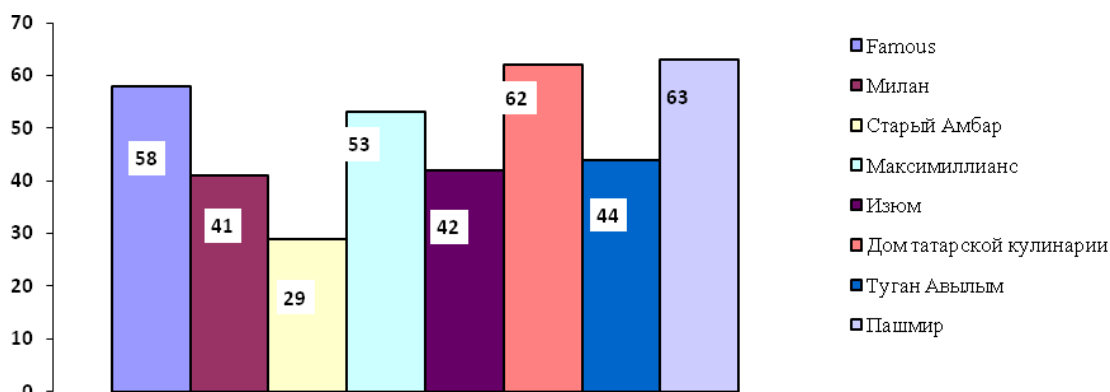


Рис.2.3. Место ресторана ООО «Туган Авылым» среди конкурентов, расположенных территориально

В связи с тем, что ресторан ООО «Туган Авылым» позиционируется, как изысканный ресторан, с тематической обстановкой, рассчитан на гостей города, совершенствованию качества обслуживания необходимо уделить особое внимание.

Анализ факторов внутренней среды ООО «Туган Авылым» показал сильные и слабые стороны деятельности.

#### Сильные стороны

1. наличие договоров с поставщиками продовольственных товаров и сырья;
2. наличие опытного технолога при разработке ассортимента предоставляемых блюд;
3. наличие квалифицированного управленческого персонала;
4. татарская кухня, соответствующая потребностям выбранной целевой аудитории;
5. выгодное месторасположение ресторана, большая проходимость.

#### Слабые стороны



- 1) высокая конкуренция на местном рынке: в центре города
- 2) ухудшение финансового состояния в динамике
- 3) недостаточные навыки продаж у персонала

Анализ внешней среды позволил выявить следующие возможности и угрозы для развития компании:

#### Возможности

- 1) стабилизация экономической ситуации за последний год повлекла за собой увеличение уровня жизни населения;
- 2) возможность расширить перечень сервисных услуг – праздники с национальным колоритом, детские праздники;
- 3) возможность роста качества услуг;
- 4) рост интереса к национальным традициям со стороны туристов и гостей значимых мероприятий.

#### Угрозы

- 1) общая дестабилизация экономики может снизить покупательские способности населения;
- 2) постоянное увеличение арендной платы может снизить прибыльность предприятия;
- 3) общая цена на услуги предприятия сильно зависит от цен поставщиков, что влияет на себестоимость продаж;
- 4) рост конкуренции.

Анализ сильных и слабых сторон «Туган Авылым» показал наличие конкурентных преимуществ исследуемого предприятия, но невозможность их применения в полную силу из-за недостаточных навыков персонала и ограниченных финансовых возможностей. В данном случае целесообразно воспользоваться услугами внешних профессиональных агентств, так как грамотные тренинги обслуживания, а также разработка эффективной финансовой стратегии снизят угрозы и повысят возможности предприятия.

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что исследуемому предприятию необходимо использовать сильные стороны

предприятия для снижения отраслевых рисков, которые значительно повлияли на финансовое состояние и развитие ООО «Туган Авылым». Также, ресторану «Туган Авылым» необходимо уделить внимание на важность обучения сотрудников, как стандартам обслуживания, так и в части совершенствования профессиональных навыков в соответствии с новыми технологическими требованиями. Для удержания клиентов и привлечения новых необходимо развитие маркетинговых программ с использованием элементов лояльности и систем скидок.

По итогам главы сделаем следующие выводы.

Ресторан «Туган Авылым» позиционируется, как ресторан татарской кухни, имеют соответствующий интерьер, располагаются в историческом центре Казани. Процессы управления достаточно формализованы.

Исследование деятельности показало, что в организации работы исследуемого ресторана существует три приоритетных направления роста конкурентоспособности ООО «Туган Авылым»: операции, то есть набор определённых действий, направленных на отработанность схемы обслуживания клиента. Во-вторых, финансовый менеджмент: бухгалтерский учёт, контроль над ценообразованием, планирование и учёт издержек, управление наличными деньгами. В-третьих, направление маркетинга: реклама, маркетинговые акции, проект положительного образа ресторана.

### 2.3. Рекомендации по совершенствованию деятельности ООО «Туган Авылым»

Отрасль ресторанного бизнеса отличается зрелостью, что привносит свои особенности в формирование стратегии роста конкурентоспособности исследуемого ресторана.

С достижением зрелости уменьшаются темпы роста рынка, возрастает конкуренция, а прибыльность падает. Основным конкурентным преимуществом в зрелых отраслях является преимущество в издержках

(стратегия низких издержек). К получению более высокой прибыли может привести и изменение рыночного сегмента<sup>13</sup>.

Исходя из проведенного анализа сформулируем направления роста конкурентоспособности ООО «Туган Авылым».

В настоящее время в компании применяется стратегия концентрированного роста, продиктованная потенциальными возможностями охвата большего количества клиентов во время проведения значимых мероприятий мирового уровня и рассчитанная на рост числа туристов в городе Казань. Эта стратегия предполагала выход на новые сегменты (детские мероприятия, корпоративные мероприятия, встреча групп туристов), создание новых сбытовых каналов. При выборе этой стратегии большое значение имел маркетинговый анализ, как местоположения конкурентов, так и их продуктовых предложений, но вследствие ее применения предприятие стало испытывать финансовые трудности.

Считаем, что в сложившихся условиях в ООО «Туган Авылым» целесообразно применение стратегии ограниченного роста.

Для этого компания имеет налаженные контакты с поставщиками, оказывает услуги на достаточно высоком уровне и превосходит конкурентов в определенном ценовом сегменте.

Стратегия сосредоточена на существующих направлениях деятельности организации и сохранении конкурентной позиции. Цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются при изменении условий<sup>14</sup>.

Варианты стратегии ограниченного роста:

1) защита положения на рынке, что возможно за счет защитной стратегии ценообразования;

---

<sup>13</sup> Кондрашева Н.Н. Управление системой продвижения предприятия общественного питания // Проблемы экономики и менеджмента. - 2017. - № 3 (67). - С. 23-27.

<sup>14</sup> Боровских Н.В. Макросреда функционирования предприятий общественного питания // Молодой ученый. - 2017. - № 14 (148). - С. 325-328.

2) рационализация рынка, что предполагает приоритет более рентабельных сегментов, что может быть достигнуто выбором ряда популярных блюд.

Для снижения влияния отраслевых и макроэкономических рисков предприятию рекомендуется:

1) резервирование, то есть создание обособленного фонда возмещения возможных убытков в производственно-торговом процессе. Основная задача резервирования заключается в оперативном преодолении временных затруднений финансово-коммерческой деятельности, для чего создаются различные резервы в натуральной или денежной форме.

2) регулярный мониторинг дополнительной информации по проблеме с целью принятия оперативных решений корректировки стратегии.

Для использования отраслевых возможностей предприятию рекомендуется:

- 1) проведение обучения персонала навыкам продаж;
- 2) повышение качества обслуживания;
- 3) проведение маркетинговых акций, программ лояльности для привлечения и удержания клиентов;
- 4) программа мотивации персонала.

Успешное развитие ресторанного бизнеса базируется на хороших межличностных отношениях между гостями и сотрудниками ресторана. Конкурентоспособность ресторана зависит от того, насколько гости довольны качеством обслуживания. А клиентоориентированный бизнес, по оценкам экспертов, на 90% зависит от квалификации персонала: менеджмента, специалистов и непосредственно сотрудников «контактной зоны». Поэтому, в росте конкурентоспособности ресторана большое значение принадлежит удачному подобранному и обученному персоналу.

Сделать гостя лояльным может только лояльный персонал. Любые усилия по продвижению заведения и привлечению в него новых гостей бесследно пропадут, если аудитория откликнется на призыв, а хостесс, администратор,

официант, встречающий посетителей, например, не встретит, не проводит к столику, не поинтересуется, по какому поводу пришел посетитель.

Некомпетентность персонала контактной зоны имеет важное значение, в связи с этим мотивация сотрудников, обслуживающих гостей ресторана, также важна, как их обучение сервису.

Для привлечения новых и удержания постоянных гостей ресторана рекомендуем:

1) внедрение системы CRM (Custom Relationship Management)

Система CRM - управления взаимодействием с гостем, которая помогает предприятиям автоматизировать программы лояльности, повышать оперативность и уровень обслуживания гостей, анализировать эффективность тех или иных маркетинговых мероприятий, и, в конце концов, влиять на увеличение продаж.

2) внедрение персональной карты клиента

В персональной карте клиента совмещаются функции дисконтной, бонусной и платежной карты. ООО «Туган Авылым» будет иметь возможность настраивать индивидуальные программы лояльности (бонусы, скидки и др.) для гостей, как для определенных групп, так и для каждого индивидуально, если это необходимо. Под индивидуальные требования ресторана возможны гибкие системы перехода с уровня на уровень. Система позволяет вести личный кабинет гостя, где он может смотреть операции по карте, остатки на карте, видеть свои чеки. Кроме того, через личный кабинет клиент знакомится с маркетинговыми предложениями ресторана.

В настоящее время ООО «Туган Авылым» придерживается агрессивной политики финансирования оборотных средств, так как большая их часть финансируется за счет кредиторской задолженности.

Финансовая часть стратегии должна включать переход к более умеренной политике финансирования оборотных средств за счет увеличения доли собственных средств в структуре финансирования оборотных средств.

Также необходимо выполнение следующих мероприятий:

- 3) ограничение роста объемов затрат;
- 4) снижение стоимости арендных платежей;
- 5) повышение эффективности управления ценообразованием: введение в меню авторских, более дорогих блюд.

Считаем, что выполнение рекомендаций позволит предприятию разработать эффективную стратегию, которая приведет к восстановлению докризисных объемов производства, стабилизации положения на рынке и дальнейшему динамичному росту компании.

## Заключение

Опыт работы предприятий сферы сервиса в условиях рынка показывает, что укрепить позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены, качества услуги, но и с помощью имиджа предприятия. В условиях развитого рынка, когда на нем присутствует ряд конкурентов, услуги, близкие или практически аналогичные по качеству и цене, характер конкуренции тяготеет к использованию преимуществ, предоставляемых имиджем предприятия, т. е. тех социально-психологических характеристик, которые формируют благоприятное общественное восприятие предприятия сферы сервиса.

В условиях динамичного развития отрасли сферы услуг особое место занимает рынок услуг общественного питания. Необходимо обратить внимание на значение роли этого сектора в экономической сфере. 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 %. Общественное питание – это самостоятельная отрасль экономики, состоящая из предприятий различных форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующая питание населения, а также производство и реализацию готовой продукции и полу-фабрикатов, как на предприятиях общественного питания, так и вне его, с возможностью оказания широкого перечня услуг по организации досуга и других дополнительных услуг.

Роль общественного питания как составной части сферы производства услуг и их обращения заключается в:

1. обеспечении непрерывности воспроизводства общественного продукта (участвует в производстве, обращении и организации потребления благ);
2. осуществлении продажи товаров и услуг в соответствии с запросами потребителей (обеспечивает удовлетворение спроса населения);

3. нормальном функционировании общественного питания, способствующем увеличению устойчивости финансового состояния и де- нежного обращения в стране.

Одной из задач в решении проблем развития рынка общественного питания является обеспечение объективной и достоверной оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности его субъектов, что должно иметь в своей основе развитый методический аппарат.

В организации работы исследуемого ресторана существует три приоритетных направления реализации общей стратегии ООО «Туган Авылым»:

- во-первых, операционный менеджмент, то есть набор определённых действий, направленных на безукоризненную обработанность схемы приготовления пищевых продуктов и подачи готовых блюд. Сюда входят операции на кухне, в баре и ресторанном зале;

- во-вторых, финансовый менеджмент: бухгалтерский учёт, контроль над ценообразованием, планирование и учёт издержек, управление наличными деньгами;

- в-третьих, направление маркетинга: реклама, маркетинговые акции, проект положительного образа ресторана. Выполнение всех этих функций входит в ряд обязанностей наёмных сотрудников, роль директора сводится к разработке, организации и контролю над выполнением.

Считаем, что выполнение рекомендаций позволит предприятию разработать эффективную стратегию, которая приведет к восстановлению докризисных объемов производства, стабилизации положения на рынке и дальнейшему динамичному росту компании.



## Список использованной литературы

1. Баталова О.Э. Особенности, проблемы и тенденции развития рынка общественного питания в современных условиях // В сборнике: Современные проблемы теории и практики сервисной деятельности сборник трудов по материалам молодежной конференции. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. - 2017. - С. 109-113.
2. Боровских Н.В. Макросреда функционирования предприятий общественного питания // Молодой ученый. - 2017. - № 14 (148). - С. 325-328.
3. Булатова А.И., Абельгузин Н.Р. Влияние санкций на экономику России // Актуальные проблемы экономики и права. - 2015. - № 3 (35). - С. 26-37.
4. Данные об обороте розничной торговли и обороте общественного питания за 2015 г. по Российской Федерации и субъектам Российской Федерации [Электронный ресурс] // Росстат: [сайт]. - Режим доступа: [www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/materials/news/4ef3ce804af34c6f8108dd3bcf6d83aa](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/materials/news/4ef3ce804af34c6f8108dd3bcf6d83aa) (дата обращения: 16.04.2017).
5. Довлетханова М.М. Управление предприятием общественного питания: этапы и их характеристики // Новая наука: Современное состояние и пути развития. - 2017. Т. 1. - № 3. - С. 63-66.
6. Дорохин Ю.С., Сергеев А.Н., Дорохина К.С., Сергеев Н.Н., Гвоздев А.Е., Медведев П.Н., Сергеева А.В., Малий Д.В. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса. Учебное пособие. - Тула, 2016. – С.98.
7. Завьялова Н.Б., Заславская Е.А. Ключевые тренды российского рынка общественного питания // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2017. - № 36. - С. 19-24.
8. Кондрашева Н.Н. Управление системой продвижения предприятия общественного питания // Проблемы экономики и менеджмента. - 2017. - № 3 (67). - С. 23-27.

9. Обзор рынка ресторанного бизнеса: <http://www.reste.ru/>
10. Поклонова Е.В., Дук Я.И. Рынок общественного питания: категории, факторы, оценка вариации и группы проблем // Достижения вузовской науки. - 2017. - № 29. - С. 176-182.
11. Результаты оперативного мониторинга социально-экономического развития России и субъектов РФ [Электронный ресурс] / Кузнецов В.И., Есина А.Р., Филиппов В.С., Завьялова Н.Б. и др. // Ситуационный центр социально-экономического развития регионов. - М., 2016. - Сер. Аналитические записки. Том Выпуск 13 I квартал 2016 года. - Режим доступа: <http://www.rea.ru/ru/org/managements/Situa-centr/Pages/infokaf.aspx> (дата обращения: 10.01.2017).
12. Российский сетевой рынок общественного питания 2016 // РБК Исследования рынков. - 2016. – С.76.
13. Санджиева Я.А., Пирогова О.Е. Система показателей устойчивого развития предприятий сервиса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2017. - № 1 (19). - С. 310-317.
14. Старовойтова Я.Ю. Эволюция и современное состояние концепции сегментирования рынка услуг общественного питания // Научное обозрение. Экономические науки. - 2017. - № 2. - С. 118-125.
15. Тер-Акопов С.Г. Современные проблемы развития предприятий сервиса в России // В сборнике: Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития Сборник студенческих научных трудов. Редколлегия: Е.К. Карпунина [и др.]. - 2016. - С. 204-212.
16. Терентьева А.П. Сборник задач по курсу «Технологии продукции общественного питания» - М.: ОЦПКРТ, 2016.
17. Торопова Н. Д. Организация производства на предприятии общественного питания; Феникс - Москва, 2012. - 416 с.
18. Соснаускене О.И. Общественное питание: организация, учет и налогообложение. - "Юстицинформ", 2015 г.

19. Современное состояние и основные перспективы развития ресторанного бизнеса в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL:http://en.coolreferat.com/](http://en.coolreferat.com/)
20. С. С. Скобкин — Экономика гостиничного, ресторанного и туристического предприятия. // Магистр, 2012. — 83с.
21. Усов В.В, Организация обслуживания в ресторанах. М.: Высшая школа, 2015. - 112с.
22. Усов В.В. Профессиональная этика и психология в общественном питании. М.: Высшая школа, 2011.
23. Федцов В.Г. Культура сервиса. // Учебно-практическое пособие.- М.: «Издательство ПРИОР», 2001. - 208с.
24. Федцов В.Г. Культура ресторанного сервиса // Учебное пособие. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко»,2015. - 248с.
25. Федеральная служба государственной статистики. — Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 23.02.2017).
26. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник; рекомендовано ФГБОУ ВПО / Т. П. Хохлова. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 384 с. — (Бакалавриат).
27. Характеристика ресторана как типа предприятия ресторанного хозяйства: [Электронный ресурс] // . Организация ресторанного хозяйства. — Режим доступа: [http://uchebnikionline.com/turizm/organizatsiya\\_restorannogo\\_gospodarstva](http://uchebnikionline.com/turizm/organizatsiya_restorannogo_gospodarstva).
28. Шуляков Л. В. Оборудование предприятий торговли и общественного питания; Феникс - Москва, 2016. - 496 с.
29. Официальный сайт ресторана ООО «Туган Авылым» [Электронный ресурс] // - Режим доступа: <http://www.tugan-avilim.ru/> (дата обращения: 15.04.2017).
30. Экономика ресторанного бизнеса: учебное пособие для студ. учреждений высшего образования / М.А. Горенбургов, М.М. Хайкин. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 240 с.

## Приложения

### Приложение 1

#### Анализ конкурентной среды

Метод: наблюдение, мониторинг интернета

Ограничение участка: район улиц Островского, Хади Такташ

Примечание 1: Выдержки из меню – позиции, типичные для заведения

Примечание 2: Средний чек – сумма, которую заплатит гость, который закажет 3 перемены и безалкогольный напиток

Примечание 3: Загруженность – процент занятых столиков (наблюдение проводилось дважды – в будний и выходной день в вечерние часы, приведено среднее значение)

Примечание 4: Оценка уровня конкуренции –измеряется по 5-балльной шкале

Название	выдержки из меню	средний чек	загруженность, %	оценка уровня конкуренции
Пашмир	Салат листовой с печенью и лисичками – 420 Руккола с утиной грудкой - 680 Кальмары, фаршированные семгой – 740 Филе индейки, фаршированное орехами – 750 Стейк Рибай (350г) – 1100 Оленина на гриле с овощным миксом – 750 руб. Жаркое по-татарски - 520 Шоколадный мусс с жареными бананами - 530	2500	35	3
Famous	Морские улитки Було с соусом Айоли – 550 Шопский салат – 380 Цезарь с курицей – 350 Копченая ветчина с дыней – 480 Судак Орли – 520 Камбала, жаренная с соусом Бер Блан – 730 Камбала Вероник с виноградом - 730	2000	30	4
Милан	Оливье с отварным языком – 200 Микс-салат с теплой куриной печенью – 150 Суп с домашней лапшой и белыми грибами – 180 Стейк из лосося с гранатовым соусом – 520 Шоколадный флан с ванильным мороженым - 150	800	25	5
Старый Амбар	Салат с тунцом – 210 Пицца Маргарита, средняя – 220 Спагетти Карбонара – 180 Суп с мясом краба, рисом и омлетом – 210 Колбаски из говядины и свинины с томатным соусом – 140 Солнышко в сковородке - 150 Крем-брюле - 130	500	80	4
Максимиллианс	Мидии «Гигант» под маслом с водорослями на черной соли - 470 Цезарь с лососем и соусом «Шеф» - 450 Суп-пюре из тыквы. Подается с рукколой, кедровыми орешками и сыром «Пармезан» - 540 Стейк Турнедо (250г) – 740 Медальоны из телятины с пюре и вишневым соусом – 850	2300	30	4

## Продолжение приложения 1

Изюм	Цезарь с курицей – 190 Чешский (ветчина, шампиньоны, свежие овощи) – 260 Шулла – 180 Лагман – 260 Машхурда - 280 Купаты (100 г.) – 230 Корейка ягненка на гриле – 850 Пахлава по-восточному - 130	800	15	5
Дом татарской кулинарии	Салат из отварного языка и листьев Рукколы – 480 Фирменный салат ДТК – 520 Чучвара с бульоном - 380 Утка с грушей – 850 Форель в фольге с овощами – 900 Эчпочмак - 125	1250	30	3
Туган Авылым	Салат «Махаббат» - 150 Салат Туган Авылым – 150 Салат Цезарь – 160 Шурпа из баранины – 190 Элеш с уткой (с бульоном) – 85 Баранина по-восточному – 250 Жаркое Казань – 200 Эчпочмак - 40	950	25	3