

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующая кафедрой СЦР
_____ Л. Э. Панкратова
« ____ » _____ 2018 г.

ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение
(по отраслям)
профилю подготовки «Сервис»
профилизации «Туризм и гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР: 301

Исполнитель:
студентка группы ТГС-413

К.В. Ишматова

Руководитель:
доцент кафедры социологии и
социальной работы,
канд. социол. наук

О.С. Копалова

Нормоконтролер:
ст. преподаватель кафедры
социологии и социальной работы

В.С. Куимов

Екатеринбург 2018

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 83 страницах, содержит 50 источников литературы, а также 4 приложения на 25 страницах.

Ключевые слова: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ, РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС, РЕСТОРАННЫЙ КОМПЛЕКС, ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

Объектом изучения данной работы является конкурентоспособность ресторанного комплекса.

Предметом изучения работы являются проблемы повышения конкурентоспособности ресторанного комплекса.

Цель данной работы являются анализ проблем и разработка способов повышения конкурентоспособности ресторанного комплекса.

Во введении раскрыта актуальность темы, степень её научной разработанности, практическая значимость работы, сформулированы цели и задачи исследования, определён объект и предмет работы, описаны методы сбора информации, определена практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические аспекты изучения конкурентоспособности ресторанного комплекса» рассмотрены понятия, виды факторы конкурентоспособность предприятия общественного питания, а также специфика ресторанного комплекса. Вторая глава представляет собой анализ конкурентов ресторанного комплекса, анализ результатов исследования по уровню удовлетворенности посетителей, а также рекомендации для повышения уровня конкурентоспособности ресторанного комплекса «Времена года».

Третья глава «Методический раздел по разработке тестовых заданий по теме «Проблемы повышения конкурентоспособности ресторанного комплекса» включает в себя методику разработки тестовых заданий по теме работы и тестовые задания по теоретической части диплома.

В заключении подведены итоги работы, сформулированы ключевые выводы, обозначены перспективы дальнейших исследований по данной теме.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА	8
1.1. Понятие, виды и факторы конкурентоспособности предприятия общественного питания	8
1.2. Понятие и специфика ресторанный комплекс	24
2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА «ВРЕМЕНА ГОДА» Г. ЕКАТЕРИНБУРГА	41
2.1. Конкурентная характеристика ресторанный комплекс «Времена года».	41
2.2. Ресторанный комплекс «Времена года» в оценках посетителей	51
3. РАЗРАБОТКА ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ «ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА»	65
3.1. Методика разработки тестовых заданий	65
3.2. Разработка тестовых заданий на тему «Проблемы повышения конкурентоспособности ресторанный комплекс»	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – Сводная таблица конкурентов ресторана «Времена года».	84
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – Программа социологического исследования	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 – Инструмент исследования - анкета	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 – Таблицы линейного распределения	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В последние десятилетия в условиях глобализации экономики отмечается усиление конкуренции фактически во всем мире. С установлением рыночных отношений в России российским компаниям приходится выдерживать серьезную конкуренцию не только на внешнем рынке, но и на внутреннем. В связи с этим возникает острая проблема оценки и повышения уровня конкурентоспособности российских предприятий.

В Екатеринбурге развитие торговли и общественного питания в последние годы стало одним из факторов, которые позволили занять ведущее положение среди российских городов. Екатеринбург занимает третье место в стране по обороту общественного питания.

Сегодня ресторанный бизнес развивается стремительными темпами. Рестораторы понимают, насколько важно планировать стратегию долгосрочного выживания и приспособливаться к быстро меняющейся окружающей среде. Конкуренция является неотъемлемой частью рыночной экономики. Основной характеристикой хозяйствующего субъекта с точки зрения конкурентной борьбы является его конкурентоспособность. В условиях рыночной экономики для любого предприятия крайне важной является проблема поддержания и повышения его конкурентоспособности.

Управление конкурентоспособностью предприятия питания получило особую значимость ввиду появления новых идей для развития ресторанного бизнеса, новых запросов со стороны потребителей, развития современных информационных технологий. Владельцы предприятий общественного питания, желающие сделать из своего бизнеса известный бренд, заполучить большую долю посетителей, начинают поиск тех уникальных характеристик, развитие которых приведет к успеху. Каждое предприятие уникально, и процесс выработки конкурентной стратегии для каждого предприятия уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее

развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара и оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и многого другого.

На наш взгляд, изучение конкурентоспособности ресторанного комплекса становится особенно важной проблемой в современных условиях, так как возросшая конкуренция со стороны отечественных и иностранных компаний ставит под угрозу банкротства множество предприятий. Таким образом, необходимость поиска новых возможностей для поддержания и повышения уровня конкурентоспособности ресторанного комплекса для более эффективной деятельности предприятия обуславливает актуальность темы данного исследования.

Объектом изучения данной работы является конкурентоспособность ресторанного комплекса.

Предметом изучения работы являются проблемы повышения конкурентоспособности ресторанного комплекса.

Целью данной работы являются анализ проблем и разработка способов повышения конкурентоспособности ресторанного комплекса.

Задачи нами выявлены в соответствии с целью дипломной работы:

1. Раскрыть понятие, виды и факторы конкурентоспособности предприятия общественного питания.
2. Рассмотреть понятие и специфику ресторанного комплекса.
3. Дать конкретную характеристику ресторанного комплекса «Времена года».
4. Проанализировать деятельность ресторанного комплекса «Времена года» по результатам опроса посетителей.
5. Разработать методические указания для составления тестовых материалов по теме: «Проблемы повышения конкурентоспособности ресторанного комплекса».

Степень научной разработанности темы. Проблеме конкурентоспособности предприятий, развития ресторанного бизнеса, а

также конкуренции в ресторанной деятельности страны посвящены труды многих ученых.

Теоретической и информационной базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных специалистов, изучающих конкурентоспособность предприятия, а также оценки конкурентоспособности: Голубкова Е. П., Печенкина А. Н., Глухова А. С., Завьялова П. С., Багиева Г. Л., Блащенко Т. А., Ермолова М. О., Максимова И. К., Коно Т., Портер М., Котлер Ф. и др.

Существенный вклад в изучение проблем организации развития ресторанного бизнеса, его понятия и роли в рыночной экономике внесли ученые Балабанов И. Т., Антонова В. А., Жидков И. Е., Здоров А. Б., Зорин И. В., Каверина Т. П., Кристоф Э. Т., В. А., Кравченко Л. И., Осипова О. Б., Семенов А. В., Тымчук В. В., Щепкина Е. Б.

Однако, несмотря на множество методик, и рекомендаций, связанных с повышением конкурентоспособности отдельных предприятий, не хватает конкретных рекомендаций и исследований применительно к предприятиям ресторанного бизнеса, ресторанным комплексам, что обуславливает необходимость дальнейших исследований.

Эмпирической базой исследования послужили материалы исследований последних лет. Основу выпускной квалификационной работы составляет исследование, проведенное автором в мае 2018 года в ресторанном комплексе «Времена года». В качестве метода сбора первичной информации использовался анкетный опрос посетителей ресторанного комплекса «Времена года» в ходе, которого было опрошено 50 человек.

Практическая значимость работы. По результатам проведенного исследования и анализа деятельности ресторана «Времена года», были составлены рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности всего ресторанного комплекса «Времена года». Рекомендации и материалы исследования могут быть полезны сотрудникам ресторанного комплекса «Времена года» для повышения эффективности работы и уровня

конкурентоспособности данного ресторанного комплекса. А также материалы исследования могут быть использованы при чтении курсов «Маркетинг в туризме и гостиничном сервисе», «Экономическая теория», «Реклама в социально-культурном сервисе и туризме».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА

1.1. Понятие, виды и факторы конкурентоспособности предприятия общественного питания

Сфера общественного питания в настоящее время является одной из наиболее перспективных отраслей российской экономики. При этом положительная динамика развития отрасли сопровождается усилением конкуренции на рынке. Исследование конкурентоспособности отечественных компаний общепита приобретает особую актуальность в современных условиях членства России во Всемирной торговой организации (ВТО)¹.

В современной научной и бизнес-среде конкурентоспособность компании входит в число самых актуальных проблем маркетинга. Активно обсуждаются и решаются вопросы относительно теоретической и методической составляющих конкурентоспособности компании на рынке. При этом наличие большого количества исследований в области конкурентоспособности компаний, обусловленное повышенным интересом к данной проблеме со стороны ученых и практиков, привело к тому, что в настоящее время нет единого подхода к комплексной оценке конкурентоспособности компании на рынке². Внимание на сопоставлении отдельных показателей конкурирующих фирм приводит к снижению способности компании своевременно адаптироваться к реалиям внешней среды, что в условиях усиления конкурентной борьбы на внутреннем рынке,

¹*Бахарева А.А.* Антикризисное управление ресторанным бизнесом в современных условиях // Стратегии бизнеса. 2015. № 2. С. 3.

²*Улунина Р.Н.* Максимальная конкурентоспособность предприятия – новые подходы: учебное пособие. М.: Маркетинг, 2009. С. 112.

вызванного ограничением протекционизма со стороны государства, приобретает исключительную значимость¹.

Важнейшая отличительная черта рыночной экономики – это свобода выбора. Предприятия общественного питания в своей торгово-производственной деятельности независимы в подборе сырья, материалов для изготовления собственной продукции, свободны в выборе рыночной ниши и реализации своей продукции и услуг. Тем не менее, это не гарантирует успех компании, успех складывается в условиях конкурентной борьбы (конкуренции)². Конкурентная среда на рынке общественного питания, способствует росту конкурентоспособности товаров, услуг, конкурентоспособности фирм. Данные условия важны для общественного питания – области специфической, отличающейся от остальных своей многофункциональной деятельностью.

Таким образом, в современных условиях рыночной экономики конкурентоспособность предприятия, товара или услуги является важнейшим показателем эффективности деятельности организации. От нее зависит позиция предприятия на рынке, его финансовое положение. Поэтому обеспечение конкурентоспособности предприятия должно занимать первостепенное значение в стратегии и тактике развития бизнеса.

Основополагающим принципом функционирования рыночной экономики и повышения конкурентоспособности любого предприятия является конкуренция, как главная движущая сила эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Конкуренция в общепринятом смысле – это соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров.

¹*Портер М.* Конкурентная стратегия: монография. М.: Альпина Паблишер, 2011. С. 42.

²*Карх Д.А.* Методические подходы к оценке эффективности предприятия общественного питания на современном этапе развития экономики // Вестник Южно - Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2016. № 2. С. 62.

Соперничество и столкновение интересов на рынке возникает из-за следующих условий: полной хозяйственной отстранённости каждого участника рынка, его полной зависимости от хозяйственной конъюнктуры (текущего состояния экономики в определенный период) и противоборством с другими претендентами за наибольший доход¹.

В связи с этим представляется важным рассмотреть экономическую сущность понятия «конкуренция». Само слово конкуренция произошло от латинского слова «concurrentia» – состязание, столкновение. В русском языке понятие конкуренции возникло давно, еще в словаре В. И. Даля дано определение конкуренции – соперничество или состязание в торговле, соискательстве, соревновании².

Впервые теория конкуренции была описана А. Смитом в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов», где он рассмотрел конкуренцию как соперничество между участниками, заинтересованными в достижении одной и той же цели (выгодные условия продажи своих товаров), а также разработал механизм конкуренции, объективно уравнивающий отраслевую норму прибыли и приводящий к оптимальному распределению ресурсов между отраслями; выявил основные условия эффективности конкуренции, к которым он отнес наличие большого количества продавцов и покупателей, отсутствие доминирующего влияния одного продавца, достоверную и своевременную информацию, мобильность используемых ресурсов³.

Рассматривая данные определения, необходимо отметить, что они не учитывают главное свойство конкуренции – соперничество, результатом которого является вытеснение с рынка проигравших игроков.

¹*Киселева Н.В.* Общие вопросы оценки конкурентоспособности: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010. С. 36.

²*Даль В.И.* Толковый словарь живого великорусского языка: справочник. М.: Терра, 1995. С. 258.

³*Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов: монография. М.: Ось-89, 1997. С. 331.

В свою очередь, К. Маркс и Ф. Энгельс трактуют конкуренцию как экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предпринимателями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателя¹. Вышеприведенные определения рассматриваются как погоня за прибылью, доступ к редким благам, не учитывающие такие интересы, как борьба за сохранение своей доли рынка или завоевание новых рынков сбыта своей продукции.

Лауреат Нобелевской премии Ф. Хайек сделал важное обобщение: общества, полагающиеся на конкуренцию, успешнее других достигают своих целей. Конкуренция показывает как можно эффективнее производить вещи. Так, Ф. Хайек в своей работе «Конкуренция как процедура открытия» указал, что конкуренция представляет ценность потому и только потому, что ее результаты непредсказуемы, и, в общем, отличны от тех, к которым каждый стремится. Конкуренция представляет собой метод открытия конкретных фактов, имеющих значение для достижения специфических временных целей. При этом любой институт, выдерживающий тест на выживаемость в условиях конкуренции, оптимален².

Таким образом, можно сделать следующие выводы: конкуренция рассматривается как рыночная ситуация, наличие большого количества продавцов и покупателей, получение прибыли и постоянное совершенствование.

По нашему мнению, конкуренция – совокупность экономических отношений между субъектами в условиях жесткой конкурентной борьбы с использованием новых инновационных и информационных технологий с целью максимизации конечных результатов.

Выделяют две основные формы конкуренции: ценовую и неценовую.

¹Маркс К. Капитал: учебно-методическое пособие. М.: Лениздат-классика, 2018. С. 118.

²Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные отношения. 1992. № 12. С. 14-15.

При ценовой конкуренции процесс соперничества предполагает снижение цен производителей на свои товары по сравнению с ценами на аналогичные товары и услуги других производителей. Предприятие при этом может использовать либо преимущество более низких издержек, либо сознательно пойти на потерю прибыли для удержания большей доли рынка, вытеснения конкурентов.

В основе неценовой конкуренции находится не цена товара, а его качество, сервисное обслуживание, репутация фирмы. В данном случае под качеством продукции понимается совокупность показателей: надежность, технологичность, эргономичность, эстетичность, транспортабельность, экологичность, безопасность и др.¹.

При этом важно отметить, что в настоящее время сложно судить о приоритете ценовой или неценовой формы соперничества, поскольку каждая потребительская группа предъявляет свой набор требований к цене и качеству продукции. Следовательно, необходим механизм, учитывающий весь спектр возможных колебаний соотношения ценовых и качественных характеристик товара, позволяющий оптимизировать уровень данных соотношений для каждой категории потребителей. Отсутствие подобного механизма не позволяет предприятию гибко реагировать на изменение спроса, минимизируя при этом расходы на адаптацию.

В зависимости от системы действий конкурентов и возможности существенно менять производственную и коммерческую программы различают три типа конкурентного поведения предприятия: креативный, приспособленческий, обеспечивающий. Данная классификация призвана помочь предприятию в выработке стратегии и тактики поведения на конкретном рынке. Однако высокая динамичность происходящих в конкурентной среде процессов, комплексное многоуровневое влияние факторов внешней среды не позволяют предприятию адекватно применять

¹Улунина Р.Н. Максимальная конкурентоспособность предприятия – новые подходы: учебное пособие. М.: Маркетинг, 2009. С. 87.

тот или иной тип конкурентного поведения¹.

Таким образом, в конкурентной борьбе средством конкуренции являются товары и услуги, с помощью которых предприятия стремятся завоевать признание потребителя и получить его деньги.

Отсюда следует, что субъект, достигший всеохватность рынка, является более конкурентоспособным по сравнению с другими субъектами, отсеявшимися в результате конкурентной борьбы. Таким образом, между уровнем конкуренции и конкурентоспособностью существует прямая зависимость: чем выше конкуренция, тем выше уровень конкурентоспособности – одно вытекает из другого. Конкуренция, являясь движущей силой развития общества, обязывает предприятия создавать конкурентоспособный товар (услугу), внедрять новые технологии, повышать качество и ассортимент продукции, создавая себе прочное место на рынке. Именно конкуренция обязывает товар быть конкурентоспособным.

Сам термин «конкурентоспособность» происходит от слов «конкурент» и «способность» и означает быть способным к конкуренции.

М. Портер определяет конкурентоспособность как свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений².

М. Гельвановский показывает, что конкурентоспособность в самом общем смысле – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования³. М. Татьянченко и А. Литвиненко включают в понятие уровень производства относительно конкурентов: «Конкурентоспособность – характеристика товара, отражающая его отличия от товара-конкурента, как по степени соответствия конкретной

¹Улунина Р.Н. Максимальная конкурентоспособность предприятия – новые подходы: учебное пособие. М.: Маркетинг, 2009. С. 92.

²Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: учебное пособие. М.: Альпина-Бизнес-Букс, 2005. С. 142.

³Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. 1998. № 3. С. 25-26.

общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение (приобретение и использование)»¹.

На наш взгляд, в рассматриваемом случае под конкурентоспособностью следует понимать комплекс потребительских и стоимостных характеристик услуг определяющих особенности, выражающие их качество и предпочтительность для потребителя по сравнению с аналогичными услугами других предприятий. При этом для большинства услуг их конкурентоспособность практически неотделима от качества определяющего конкурентоспособность предприятия сферы услуг, т.к. потребитель практически выбирает на рынке сферы услуг те предприятия, которое наиболее качественно реализует требующиеся ему услуги.

Конкурентоспособность включает три основные составляющие:

Первая жестко связана с изделием как таковым и в значительной мере сводится к качеству. Вторая связана как с экономикой создания сбыта и сервиса товара, так и с экономическими возможностями и ограничениями потребителя. Наконец, третья отражает все то, что может быть приятно или неприятно потребителю как покупателю, как человеку, как члену той или иной социальной группы и т. д.

Покупатель – главный оценщик товара. А это приводит к очень важной в рыночных условиях истине: все элементы конкурентоспособности товара должны быть настолько очевидны потенциальному покупателю, чтобы не могло возникнуть малейшего сомнения или иного толкования в отношении любого из них. При формировании «комплекса конкурентоспособности», важно учитывать особенности психологического воспитания и интеллектуальный уровень потребителей, многие другие факторы личного характера.

Как известно, каждый рынок характеризуется «своим» покупателем. Поэтому изначально неправомерна идея о некой абсолютной, не связанной с

¹Татьянченко М.А. Вопросы изучения экономических аспектов конкурентоспособности товара // БИКИ. Российский экспортер. 1984. № 12. С. 68.

конкретным рынком, конкурентоспособности¹.

Конкурентоспособность услуги в условиях рынка ориентирована на:

- понимание нужд потребителя и тенденций их развития;
- знание поведения и возможностей конкурентов;
- знание состояния и тенденций развития рынка;
- знание окружающей среды и тенденций ее изменения;
- умение создать такой товар и так довести его до потребителя,

чтобы потребитель предпочел его товару конкурента.

Факторы, определяющие конкурентоспособность услуг:

- качество товаров и услуг;
- цена товаров и услуг;
- уровень квалификации персонала и менеджмента;
- технологический уровень производства;
- доступность источников финансирования;
- насыщенность рынка, спрос и предложение².

Остановимся подробнее на некоторых факторах конкурентоспособности. Товар может стать конкурентоспособным, т.е. занять достойное место в ряду аналогов и субституттов только в том случае, если он будет отвечать такому трудноуловимому и многозначительному понятию, как качество.

Качество – главная характеристика товара. Это способность фирменного товара выполнять свои функции. В понятие качества входят долговечность, надежность, точность, простота эксплуатации, ремонт и прочие ценные свойства, отсутствие дефектов или брака. Более жесткое требование – соответствие стандартам. Однако и этого недостаточно. Товар должен удовлетворять потребности потребителей: физические, технические,

¹Киселева Н.В. Общие вопросы оценки конкурентоспособности: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010. С. 98-99.

²Чарочкина Е.Ю. К вопросу о конкурентоспособности предприятий и отраслей в условиях открытой экономики // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2013. № 2. С. 232-235.

эксплуатационные, эстетические, по цене. А если он еще и сможет способствовать удовлетворению скрытых (подсознательных) потребностей – статусных, возрастных, психологических, духовных – успех ему на рынке обеспечен. Однако, с точки зрения маркетинга, качество следует определять в понятиях, соответствующих покупательским представлениям. Именно к качеству у потребителей повышенный интерес.

Следующим фактором, определяющим уровень конкурентоспособности товаров и услуг, является цена.

Цена – денежное выражение стоимости товара, экономическая категория, служащая для косвенного изменения величины, затраченного на производство товара общественно необходимого рабочего времени.

Факторы, влияющие на определение цены товара или услуги: совокупные издержки производства, затраты общественного труда, качество товара/услуги, функции и свойства товара/услуги, квалификация персонала, известность фирмы, уровень сервисного и гарантийного обслуживания, маркетинговая деятельность фирмы и другое¹.

Следующий фактор, оказывающий большое влияние на конкурентоспособность товаров и услуг – это *уровень квалификации персонала и менеджмента*. Высокий уровень базового образования позволяет специалистам предприятий быстро обучаться, осваивать новые профессии и обретать навыки, необходимые для работы в условиях рынка.

Таким образом, наличие квалифицированного персонала является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности продукции предприятий.

Уровень квалификации менеджмента играет наиболее важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Данная проблема может быть решена двумя путями: первый – повышение квалификации существующих управляющих и второй – замена управляющих новыми, более

¹*Ершова И.Г.* Методологические основы маркетинговых исследований рынка труда региона: монография. Новосибирск: СИБПРИНТ, 2010. С. 167.

квалифицированными. Замена управляющих, на первый взгляд, наиболее простой и эффективный путь. Однако опыт показывает, что это не совсем верно. Сегодня непросто подобрать квалифицированного менеджера, способного действовать в существующих условиях, тем более, проводить изменения, требующие серьезных знаний и опыта управления в условиях рынка¹.

Более реальным способом решения проблемы уровня квалификации менеджмента является переподготовка существующих управляющих и создание механизмов естественной ротации кадров, несмотря на то, что это более эволюционный и длительный процесс. При этом необходимо учитывать следующие обстоятельства: руководитель высшего звена предприятия не имеет возможности оставить предприятие на длительный период времени; базовый уровень образования руководителей предприятий высок, и это определяет их способность быстро и легко осваивать новые знания и навыки. Учитывая вышесказанное, переподготовка действующих руководителей предприятий может осуществляться преимущественно двумя способами:

- во-первых, это интенсивные, практически ориентированные учебные курсы (тренинги);
- во-вторых - обучение в процессе реформирования предприятия при содействии профессиональных консультантов по управлению².

Важными условиями для решения проблемы эффективного менеджмента и создания механизмов естественной ротации кадров предприятий является наличие, с одной стороны, системы контроля и ответственности, а с другой – системы мотивации. Контроль эффективности менеджмента должны осуществлять собственники предприятия.

¹Ноздрева Р.Б. Маркетинг: учебник. М.: Юристъ, 2004. С. 61 - 62.

²Ершова И.Г. Повышение уровня компетентности участников государственно - частного партнерства в процессе обмена знаниями // Известия Юго-Западного государственного университета. 2012. № 2. С. 276.

Способность производить продукцию высокого качества и с низкими затратами определяется уровнем развития технологии на предприятии. Ряд видов качественной продукции просто не может быть произведен без применения новейших технологий. Не все предприятия в состоянии приобрести технологическое оборудование из собственных средств и поэтому нуждаются в дополнительных источниках долгосрочного финансирования¹.

Таким образом, можно сделать вывод, что факторы конкурентоспособности – это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. То есть факторы считают ключевыми в определении конкурентоспособности организации на рынке. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в сторону повышения и в сторону уменьшения, определять средства и способы использования резервов конкурентоспособности.

Следует отметить, что наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

Поэтому важно не только подобрать определенный конкретный набор факторов, оказывающих влияние на работу предприятия в конкретный период времени, но и уметь их грамотно применить в сложившейся ситуации на рынке.

В России управление деятельностью предприятий и обеспечение им должного уровня конкурентоспособности в условиях конкуренции и необходимости адаптации к изменениям проходят весьма сложно.

¹Мохнач Г. Станет ли качество национальной идеей // Беларуская думка. 2005. № 6. С. 44.

Способности топ-менеджеров к принятию важнейших стратегических решений, генерации новых идей именно в том темпе, которого требует рынок, и умение организовать их выполнение, готовность идти на разумный риск являются важнейшими факторами конкурентоспособности предприятия¹.

Следовательно, целенаправленное формирование конкурентоспособности предполагает управление с четко определенными целями и задачами, и комплексной оценкой ресурсов. Можно выделить ряд проблем, с которыми сталкиваются организации в процессе управления конкурентоспособностью:

- 1) проблемы, обусловленные различными подходами к определению объекта управления;
- 2) проблемы, обусловленные отсутствием критериев эффективности управления конкурентоспособностью;
- 3) проблемы, обусловленные большим количеством факторов, влияющих на конкурентоспособность организации.

Различные варианты решения указанных проблем формируют вариативное поле управления конкурентоспособностью коммерческой организации. Управление конкурентоспособностью представляет собой управление процессом формирования, поддержания конкурентных преимуществ и преодоления конкурентных слабостей².

Управление конкурентоспособностью предприятия можно рассматривать с различных позиций:

1. Как область знаний о принципах и методах формирования и управления конкурентными преимуществами и конкурентным потенциалом управление конкурентоспособностью предприятия выделилась из теории управления и базируется на известных положениях общего менеджмента. В

¹Денисов И.В. Технологии управления ресторанным бизнесом // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 2. С. 3.

²Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. С. 217.

соответствии с указанными положениями основными элементами управления конкурентоспособностью предприятия являются цель, субъект и объект, методология и принципы, процесс и функции управления. Так, целью управления конкурентоспособностью любого предприятия является обеспечение конкурентоспособности его продукции, а также успешного и долгосрочного функционирования с учетом различных изменений внешней среды и эффективного использования ресурсов предприятия (внутреннего потенциала)¹.

2. Как особый вид деятельности управление конкурентоспособностью предприятия рассматривает, в частности, Р. Е. Мансуров², а вслед за ним Л. С. Егорова и А. А. Макарычев³. Р. Е. Мансуров определяет данное явление как особый вид деятельности, направленной «на формирование управленческих решений, которые, в свою очередь, должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям и на достижение лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями».

3. Как подсистема в системе общего управления предприятием управление конкурентоспособностью предприятия осуществляется, наряду с другими функциональными областями управления (производство, маркетинг, финансы, персонал и др.), на трех уровнях: стратегическом, тактическом и текущем (оперативном). Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия ориентировано на долгосрочные перспективы его развития (от трех лет), посредством создания, поддержания и развития стратегического конкурентного преимущества, которое «устойчиво во времени и привлекает широкое и постоянное внимание со стороны внешнего

¹Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: монография. М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. С. 43.

²Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятий» и «управление конкурентоспособностью предприятия» // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 2. С. 91–94.

³Егорова Л.С. Управление конкурентоспособностью предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2008. № 6. С. 316.

окружения предприятия»¹. Показателем успеха деятельности организации на стратегическом уровне является рост его рыночной доли. Тактическое управление конкурентоспособностью направлено на создание тактического преимущества. Текущее (оперативное) управление конкурентоспособностью предприятия, ориентировано на краткосрочную перспективу, осуществляется непрерывно и состоит в выполнении повседневных заданий и решении текущих задач, направленных на обеспечение тактической и стратегической конкурентоспособности предприятия.

4. Как совокупность мероприятий, способствующих повышению конкурентоспособности предприятия, управление конкурентоспособностью предполагает разработку комплекса мероприятий, направленных на повышения конкурентоспособности на уровне отдельных подразделений и функциональных областей деятельности, что позволяет увеличить уровень конкурентоспособности предприятия в целом.

5. Как процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов управление конкурентоспособностью предприятия рассматривается многими исследователями².

Управление конкурентоспособностью любого предприятия трактуется как непрерывный, циклический процесс и, как правило, включает в себя следующие основные этапы:

1. Анализ внешней среды.
2. Анализ внутренней среды и выявление реальных и потенциальных конкурентных преимуществ.
3. Оценка конкурентоспособности предприятия.
4. Разработка конкурентной стратегии, направленной на повышение уровня конкурентоспособности предприятия.
5. Реализация конкурентной стратегии.

¹Егорова Л.С. Управление конкурентоспособностью предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2008. № 6. С. 318.

²Фасхиев Х.А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 6. С. 107.

6. Промежуточная и итоговая оценка результатов реализации стратегии (оценка конкурентоспособности предприятия и удовлетворенности клиентов и их сравнение с полученными ранее значениями).

7. Корректирующие действия или дальнейшая реализация разработанной стратегии в соответствии с данными этапа оценки промежуточных и итоговых результатов реализации стратегии¹.

Таким образом, все рассмотренные подходы к пониманию сущности управления конкурентоспособностью предприятий сферы могут быть применены и к предприятиям сферы услуг. Специфика же управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг обусловлена, главным образом, объектом управления (услугой).

Факторы, которые необходимо учитывать при управлении конкурентоспособностью usługооказывающих предприятий:

– Территориальная ограниченность рынка сбыта большинства услуг, это связано с такой характеристикой, как неотделимость услуг от их источника и, как следствие, нетранспортабельностью услуг;

– Важность использования интернет-маркетинга при продвижении услуг. Для услуг, оказываемых на территориально ограниченном рынке, это позволяет сформировать предварительное мнение об исполнителе услуги и его компетентности.

– Субъективность и некоторая неопределенность для исполнителя требований, предъявляемых потребителем к оказываемой услуге, что делает актуальной проблему выявления требований потребителей и требует применения инструментов интерактивного маркетинга.

– Особая роль корпоративной культуры, принятых ценностей и убеждений, профессиональной этики, а также коммуникативных и других навыков сотрудников, определяющих культуру и качество процесса обслуживания. Для предприятий сферы услуг, как правило, характерен

¹Ильина Е.И. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы обслуживания и оказания услуг как элемент инновационного развития // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 10. С. 112.

тесный контакт потребителя и исполнителя услуги, что повышает роль социально-культурных ресурсов организации в обеспечении конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

– Условия обслуживания являются важным критерием при оценке качества услуг потребителем. В связи с неосвязаемостью услуг условия обслуживания (интерьер, оборудование, внешний вид персонала и др.) позволяют сформировать предварительное представление относительно их качество до момента потребления, а также определяют уровень удовлетворенности предоставленной услугой.

– Сложность обеспечения стабильного уровня качества услуг.

– Роль цены услуги в обеспечении ее конкурентоспособности ниже, в отличие от роли цены в сфере материального производства. Данный факт обусловлен отсутствием возможности объективно оценить качество услуги и, следовательно, сравнить ее с услугами конкурентов, до приобретения.

– Согласованность объемов спроса и предложения услуг в каждый момент времени является условием эффективности использования ресурсов предприятия, что связано с неспособностью услуг к хранению¹.

Таким образом, управление конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, являясь во многом схожим с управлением любым другим предприятием, требует учета целого ряда отличий, которые вытекают из специфики объекта управления, влияют на выбор методов и способов обеспечения конкурентоспособности предприятия. Также можно отметить, что сознательное и целенаправленное управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг является важным условием обеспечения эффективности и устойчивости их деятельности в конкурентной среде, а значит, и конкурентоспособности предприятия в целом.

¹Наумова О.Н. Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2012. № 1. С. 164.

1.2. Понятие и специфика деятельности ресторанный комплекса.

Возникновение потребности в пунктах общественного питания связано с постоянным движением торговых караванов. Торговля и общение между соседними и дальними странами требовали «обслуживания», необходимы были места, где есть вода, кров, пища. Со временем общение между регионами становится интенсивней и от степени динамики его развития возникает необходимость во временном крове и пище для человека¹.

В XX в. общественное питание получает стремительное массовое развитие. Это вызвало появление новых типов предприятий общественного питания: рестораны быстрого обслуживания, рестораны с разными национальными кухнями и т. д.².

Все большее количество людей ходит в ресторан не ради удовлетворения физиологической потребности в пище, т.е. по необходимости, а ради удовольствия побыть в приятной атмосфере, общения с друзьями и коллегами, ради изысканной пищи и безупречного обслуживания. Две последние причины посещения ресторанов по-прежнему остаются главными критериями оценки всех предприятий общественного питания.

В литературе и в повседневной жизни мы сталкиваемся с большим количеством определений, которыми обозначают сферу питания: общественное питание, ресторанное хозяйство, рынок предприятий питания, ресторанный бизнес, ресторанный комплекс. И это далеко не полный перечень³. Все разнообразие терминов используется в качестве синонимов термина «ресторанное хозяйство». Однако такое их применение, с нашей точки зрения, является необоснованным в силу того, что каждый из них несет свое конкретное содержание.

¹Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. С. 20.

²Там же С. 25.

³Антонова В.А. Ресторанный бизнес: дефиниции и место в инфраструктуре торгово-производственного комплекса // Концепт. 2015. № 12. С. 97.

Бизнес-деятельность была невозможна в условиях жесткой централизованной плановой системы, и в таких условиях предприятия занимались именно хозяйственной деятельностью. Однако термин «ресторанное хозяйство», закреплённый нормативным документом, и до настоящего времени предполагает удовлетворение потребностей потребителей только в услугах питания, что сужает значение данного сектора экономики¹. В современных условиях наиболее целесообразно оперировать термином «ресторанный бизнес», который в большей степени соответствует рыночным условиям и является более широким. Он характеризует все многообразие деятельности предприятий питания различных видов и форм собственности по предоставлению услуг и удовлетворению разнообразных потребностей населения.

Однако среди специалистов, которые заняты подготовкой кадров для этой сферы деятельности, сложилось достаточно ограниченное восприятие ресторанного бизнеса как интегрированной сферы предпринимательской деятельности, связанной с организацией производства и управлением ресторана и направленной на удовлетворение потребностей населения в разнообразной, здоровой и вкусной пище, сервисных услугах, а также на получение прибыли. В качестве объекта ресторанного бизнеса выступает ресторан, а в качестве субъекта – ресторатор².

Отдельные открытые бизнес-порталы пользуются одинаковыми определениями термина и предлагают своим пользователям под ресторанным бизнесом понимать «организацию такого вида обслуживания, которое обеспечивает клиента едой и напитками в специально отведенном для этого месте и отвечает основным гигиеническим и законодательным требованиям»³, что явно сужает сущность самого ресторанного бизнеса.

¹*Эгертон-Томас К.* Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном: учебное пособие. М.: РосКонсульт, 2009. С. 75.

²*Семёнов А.В.* Использование современных технологий подбора персонала в ресторанном бизнесе // Новое поколение. 2017. № 12. С. 100.

³*Информационный бизнес-портал [Электронный ресурс]:* Режим доступа: www.market-pages.ru/marusl

Почти аналогичным образом определяет ресторанный бизнес экономист В. В. Тымчук: «Ресторанный бизнес – это организация такого вида обслуживания, которое удовлетворяет потребности клиента в качественном питании в специально отведенном для этого месте, а также предлагает определенный набор дополнительных услуг (музыка, развлечения) в соответствии с типом заведения и отвечает всем санитарно-гигиеническим требованиям и законодательным нормам и имеет целью получение прибыли предпринимателем»¹.

Авторское определение И. Е. Жидкова отсылает нас к термину «ресторан» – это предприятие общественного питания, обладающее организационно-техническим единством, широким ассортиментом, высоким уровнем сервиса и организации досуга, экономической целью которого является получение прибыли. Следовательно, в качестве объекта предпринимательской деятельности ресторанный бизнес выполняет важные социальные и экономические функции, в которых и выражена его сущность»².

Однако все приведенные дефиниции термина «ресторанный бизнес» не являются исчерпывающими и не отражают специфику данного сектора экономики. Ресторанный бизнес (бизнес-деятельность) отличается тем, что одновременно удовлетворяются потребности населения, субъекта предпринимательства, государства и согласовываются интересы всех рыночных субъектов.

Поэтому, исходя из указанных недостатков проанализированных высказываний в отношении сущности термина, наиболее полным является следующее определение: «ресторанный бизнес» – сфера предпринимательской деятельности, связанная с организацией и управлением рестораном или иным предприятием общественного питания,

¹Тымчук В.В. Предпринимательские решения в развитии ресторанного бизнеса: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб, 2006. С. 10.

²Жидков И.Е. Формирование и развитие рынка услуг ресторанного бизнеса в экономике России: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Тамбов, 2003. С. 8.

направленная на удовлетворение имеющихся потребностей людей во вкусной, разнообразной и здоровой пище, а также на получение прибыли.

Так же существует такое понятие как «ресторанный комплекс». В настоящее время в научной литературе нет четкого определения данному понятию. Обычно под ресторанным комплексом понимается совокупность объектов общественного питания (зал, площадки, ресторан, банкетные залы, кафе, летник, кондитерский бутик, лобби бар и др.) расположенных на одной территории, направленная на удовлетворение имеющихся потребностей людей во вкусной, разнообразной и здоровой пище.

Ресторанные комплексы обычно существует на базе различных средств размещения, а именно гостиниц, баз отдыха, санаториях и прочее.

До 1950-х гг. ресторан в гостинице был второстепенным источником дохода. Считалась допустимой небольшая убыточность ресторана, которая покрывалась доходами от номерного фонда. Однако по мере снижения загрузки гостиниц роль службы питания как дополнительного источника дохода стала возрастать и в настоящее время в некоторых видах гостиниц практически сравнялась с ролью номерного фонда. Отсюда повышенное внимание к этой службе – рестораны отелей становятся все более роскошными, число их в одном отеле увеличивается, появляются специализированные рестораны с национальными кухнями, кофейни, бары и т. д.¹.

Современная гостиница немислима без ресторана: если раньше основной гостиничной услугой считалось только проживание (предоставление ночлега), то сегодня многие специалисты перевели питание из ранга дополнительных услуг в основные. При этом большинство гостиничных предприятий предлагают своим гостям проживание, в стоимость которого уже входит как минимум завтрак.

¹Борисова Е.С. Российский гостиничный бизнес в 2013 году // Парад отелей. 2013. № 32. С. 15.

Таким образом, гостиничный и ресторанный бизнес исторически развивались вместе, взаимно дополняя и обогащая друг друга. При этом содержание, способы и методы организации ресторанного дела в структуре гостиничного предприятия имеют массу особенностей в отличие от независимого ресторана, в том числе в вопросах классификации.

Гостиничные рестораны входят в общую структуру отеля в виде отдельной службы (подразделения), называемого «food & beverage» (англ. еда и напитки). Организационная структура управления обычного ресторана и ресторана при гостинице сильно отличаются: у гостиничного ресторана она намного сложнее. Связано это с большим количеством функций, выполняемых рестораном: кроме предоставления услуг питания в основном ресторане, кухня должна обеспечивать работу других гостиничных ресторанов (их может быть несколько в одной гостинице), баров, банкетной службы, службы обслуживания в номерах, выездного обслуживания.

Довольно часто функции ресторанного обслуживания в гостинице полностью перекладываются на плечи какому-либо профессиональному ресторатору, которому сдается помещение ресторана гостиницы. С ним заключается соответствующий договор аренды или договор аутсорсинга, в котором оговариваются условия, необходимые для удовлетворения потребностей постояльцев гостиницы. Однако независимо от того, кто управляет рестораном в отеле, одно из важнейших требований к нему – соответствие уровня ресторана категории гостиницы¹.

Зачастую для гостей предприятия общественного питания в гостинице (рестораны, бары, кафе, кофейни) являются частью гостиничной услуги в целом, что связано с комплексным характером последней. Поэтому принципы ведения ресторанного бизнеса в гостинице и независимого ресторана существенно отличаются: здесь действуют свои законы, направленные прежде всего на удобство и максимальное удовлетворение

¹Борисова Е.С. Российский гостиничный бизнес в 2013 году // Парад отелей. 2013. № 32. С. 16.

потребностей постояльцев отеля, ведь в большинстве случаев именно их желания определяют дальнейшие направления развития и ресторана, и гостиницы. Любые диссонансы ведут к уменьшению количества клиентов, к снижению коэффициента загрузки отеля.

Для того чтобы гостиничный ресторан не стал заведением внутреннего пользования, необходимо сделать для него отдельный вход, отдельную рекламную кампанию, отдельное имя. Если ресторан не позиционируется на рынке отдельно от гостиницы, он воспринимается потенциальными потребителями как часть гостиничной услуги, которую невозможно купить, не поселившись в данном отеле. Если при этом ресторан располагается внутри здания и не имеет отдельного входа, вероятность посещения его людьми «с улицы» крайне мала: между потенциальными посетителями и рестораном существует барьер в виде огороженной территории и охраны. Часто посетители «с улицы» не любят проходить через весь отель, чтобы попасть в ресторан, – они могут испытывать психологический дискомфорт, заходя в незнакомое место, где они не сразу могут внутри сориентироваться и найти ресторан. Размещение ресторана в гостинице всегда ограничивается в выборе места и оформления. Обычные рестораны чаще всего располагаются на оживленных улицах с больших пассажиропотоком, а в гостиничных ресторанах далеко не всегда большая проходимость¹.

В то же время изначально рестораны функционируют в гостиницах и туркомплексах в целях обеспечения питанием гостей, проживающих в номерах. Рестораны, делающие ставку на кормление постояльцев отеля, также сталкиваются с определенными трудностями. Самая главная состоит в том, что у гостя всегда есть выбор – он может поесть где-нибудь вне отеля, а многие гости даже предпочитают ходить в городские рестораны (исключение составляют закрытые курортно-гостиничные комплексы). Поэтому главная

¹Осипова Е.М. Особенности организации ресторана при гостинице [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.openbusiness.ru/html/dop/rest-hotel.htm

задача работников – убедить клиентов питаться в гостиничном ресторане.

Ресторанные менеджеры используют разные меры удержания клиентов:

- вручают каждому из гостей ресторанные купоны на определенную сумму;

- сопровождают гостя в ресторан, знакомят с преимуществами и особенностями меню и обслуживания до того, как гость заселился в номер;

- регулярно организуют в вестибюле дегустацию фирменных блюд;

- открывают несколько тематических ресторанов в одном гостиничном предприятии (с разными интерьерами, видами обслуживания, национальными кухнями);

- размещают информацию о ресторане на рекламных проспектах гостиницы, в информационных папках в гостиничных номерах и др.

Цель всех этих действий состоит в удержании клиента в гостинице, предоставлении ему возможности разнообразить свое пребывание и получить своего рода дополнительное развлечение от посещения разных заведений, оставаясь на одном месте.

Таким образом, учет выявленных особенностей организации работы предприятий общественного питания крайне необходим при ведении ресторанного бизнеса в средствах размещения. Это поможет грамотно организовать работу службы питания, максимально удовлетворять потребности гостей отеля, а также превратить службу питания в доходобразующий элемент организационной структуры гостиничного предприятия.

Специфика ресторанного бизнеса при отелях как важная составляющая конкурентоспособности. Стоит отметить, что первоначально появились рестораны при отелях и только после этого рестораны стали функционировать, как самостоятельные субъекты. Так как, современные средства размещения произошли от различных маленьких таверн, трактиров, постоялых дворов и т.п., которые обязательно имели при себе какую-нибудь харчевню. Хотя ресторан не является неотъемлемой частью отеля, но на

современном этапе развития гостиничного хозяйства сложно представить отель без него, ведь ресторан может стать дополнительным источником прибыли и привлечь больше клиентов¹.

Число присвоенных звезд отелю влияет как на качество сервиса самого отеля, так и на сервис ресторана при нем. Рассмотрим подробнее данный вопрос, например, гостиницам, имеющим две-три звезды достаточно иметь один ресторан. А в отеле с четырьмя звездами необходимо иметь уже два ресторана, один из которых обеспечивает трехразовое питание клиентов, второй имеет более высокий класс и служит для проведения торжественных мероприятий, банкетов, фуршетов и т. п. В свою очередь, пятизвездочному отелю необходимо иметь не менее трех ресторанов, два из которых аналогичны ресторанам четырехзвездочного отеля, а третий является особенным местом с уникальными чертами, а именно наличие камина, панорамного вида, музыкального сопровождения или караоке. Так, например, на крыше отеля Ararat Park Hyatt Moscow расположен бар «Консерватория» с видом на исторический центр².

Современные рыночные условия, острая конкуренция заставляют предпринимателей создавать новые бизнес-идеи, находить источники дополнительной прибыли, поэтому они создают рестораны не только при отелях, но также при бизнес-центрах и ночных клубах. Во всех трех случаях ресторанное хозяйство играет второстепенную роль, не принося основной прибыли, а лишь дополнительный доход³.

Выделим характерные особенности ресторанного бизнеса при отелях:

1. Заработать хорошую репутацию, продвинуть ресторан при отеле легче, чем открыть самостоятельно ресторан, так как гостиница уже имеет свое имя, свою целевую аудиторию. Отели, занявшиеся ресторанным

¹Зеленина Ж.Ю. Концепция ресторана при гостинице: сборник статей. Омск: Омский государственный институт сервиса, 2015. С. 8.

²Ресторан при гостинице или наоборот? [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.prohotelia.com.ua

³Зеленина Ж.Ю. Концепция ресторана при гостинице: сборник статей. Омск: Омский государственный институт сервиса, 2015. С. 10.

бизнесом, изначально располагают гораздо большими ресурсами, чем многие самостоятельные рестораторы, поэтому и позволяют себе роскошный дизайн интерьера, новаторские концепции, нанимают более квалифицированный персонал, также поставщики больше предпочитают работать с ресторанными службами гостиничных предприятий, чем с одиночными ресторанами.

2. Чтобы привлечь как можно больше клиентов в свое заведение, существует закономерность, что рестораны при отелях должны иметь два входа: один для внутренних постояльцев, проходящий через ресепшн отеля, а второй должен находиться снаружи ресторана, предназначенный для внешних гостей. Если отель не имеет дополнительного входа, его посещаемость людьми «с улицы» составляет около 10%, при наличии же второго входа она увеличивается до 70%. Это подтверждает успешное заведение японской кухни «Сумосан» при отеле «Премьер Палас» в Киеве, помимо того что этот ресторан находится в одном из самых лучших отелей Украины, он еще и входит в крупную сеть японских ресторанов, с одноименными названиями «Сумосан». Со стороны отельеров такое разделение мотивируется тем, что они не хотят приносить лишнего дискомфорта постояльцам отеля и стремятся к тому, чтобы эти потоки не пересекались. Но некоторые же гостиницы придерживаются того, что посетители со стороны также должны себя комфортно чувствовать, не ощущая некоего деления;

3. В отличие от обособленных ресторанов, гостиничные несут намного меньше издержек, так как они не платят аренду и коммунальные услуги (эти расходы непосредственно несет сам отель). У гостиничного предприятия есть своя служба по содержанию зданий и помещений, своя прачечная, свой транспорт, а также наличие многих других бизнес – единиц, которые делают работу ресторана проще. У городского же ресторана данные статьи могут составлять до 30-40%;

4. Гостиничные рестораны крупных международных сетей имеют не только финансовую поддержку «родителя», но и имеют доступ ко всем технологическим и управленческим ноу-хау своей «семьи». Например,

московский Ritz-Carlton входит в сеть, которая насчитывает более 70 отелей по всему миру или же ресторан Севастополь, находящийся при гостинице «Севастополь», которая также входит в крупнейшую в мире международную цепь гостиниц «Best Western », насчитывающую 4000 гостиниц в 80 странах. Это позволяет использовать заведениям наиболее передовые практики мирового ресторанного бизнеса;

5. Как правило, рестораны при гостиницах отличаются универсальной кухней, потому что большинство посетителей – иностранные граждане. И любой посетитель может захотеть попробовать, как привычную для себя кухню, так и что-нибудь новенькое;

6. В рестораны при крупных отелях легче привлечь иностранных сотрудников, поваров, шеф-поваров, су-шефов и тому подобное. В качестве примера можно привести известного шеф-повара GQ Bar Константина Ивлева, который покинул это модное заведение Аркадия Новикова и ушел работать при отеле Sheraton Palace.

7. Стоит также обозначить, что рестораны при крупных отелях являются настоящей «кузницей» трудовых кадров – за счет того, что они имеют налаженную систему тренингов персонала и доступ к инновационным кадровым технологиям. Кроме этого, для персонала гостиничной сферы открываются намного больше возможностей карьерного роста, чем в обособленных ресторанах. На сегодняшний момент лучший ресторанный персонал работает в отелях с западным менеджментом. Специалисты считают, что хорошо обученный ориентированный на клиента персонал имеет большой опыт работы с передовыми технологиями, с разными направлениями кухни и с сильным менеджментом. Особым критерием подбора персонала является наличие специальной профессиональной подготовки, ведь в ресторан при отеле редко нанимают людей без определенного опыта¹.

¹Шакелина М.В. Рестораны при отелях и гостиницах // Ресторатор. 2013. № 12. С. 43.

Но при всем этом не стоит считать ведение ресторана при отеле легкой задачей. Такие рестораны хорошо знакомы как с проблемой дефицита посетителей, так и неожиданным их наплывом.

Согласно российскими стандартами для отелей количество посадочных мест в ресторане должно составлять 70% от размера номерного фонда гостиницы. Но это не означает, что именно такое постоянное количество посетителей, постояльцев и гостей, в общем, будут туда приходить.

При условии хорошего сотрудничества со службой бронирования ресторан при гостинице достаточно прогнозируем по посещаемости. По существующей статистике, 70-100% постояльцев гостиницы приходят на завтрак, 5-10% на обед, 30-50% на ужин и это при учете того, что питание не включено в стоимость проживания в отеле. Стоит предположить, что если питание будет включено в стоимость, то поток посетителей станет еще больше¹.

Таким образом, углубленное знание определенных специфических особенностей характеристик ресторанного бизнеса ведет к значительному расширению некоторых существующих и потенциальных возможностей ресторана в отдельности, а также повышает конкурентоспособность, что положительно влияет на сам ресторан и ведение гостиничного хозяйства в целом.

Рынок ресторанов в России, по оценкам экспертов, растет примерно на 20% в год. И в крупных уральских городах количество ресторанов, кафе, баров, закусочных и прочих подобных заведений тоже постоянно увеличивается. Что радует, так это многообразный подход к дизайну интерьера кафе и ресторанов, это и оформление тканью и дерево, и другие композиции. По мнению аналитиков, эта ситуация обусловлена, с одной стороны, повышением инвестиционной привлекательности УрФО,

¹Морозов М.А. Экономика туризма: учебник. М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. С. 99.

увеличением объемов въездного туризма, а с другой – ростом доходов населения и покупательской способности уральцев.

Многие эксперты также с удовлетворением констатируют, что постепенно возникает определенная мода на посещение таких заведений, а вследствие этого и культура некоего «ресторанного» питания. Правда, в большей степени это относится к возможности приятно провести время и перекусить в маленьких уютных кафе или в ресторанах «быстрого питания», – эти заведения больше доступны по ценам, нежели элитные рестораны. Рентабельность небольшого, удобно расположенного ресторана с хорошей кухней довольно велика, а прибыль – не менее 30%.

С 2010 года количество объектов общественного питания в Свердловской области возросло на 591 предприятие.

За период 2008–2015 годов оборот общественного питания увеличился в 5,5 раз. В связи с экономическим кризисом 2011–2012 годов сфера общественного питания демонстрировала снижение темпов развития как в действующих, так и в сопоставимых ценах.

Стабилизация в экономике привела к тому, что в 2014–2015 годах наблюдалась тенденция роста оборота общественного питания. Оборот предприятий общественного питания с каждым годом возрастает – рынок развивается достаточно динамично¹.

Увеличилось количество предприятий общественного питания со средним уровнем цен, ориентированных на различные социальные слои населения.

Российский рынок общественного питания в 2014 году вырос до 1 226 миллионов рублей. Ежегодно сети ресторанов, кафе, столовых отвоёвывают у независимых операторов по 2–3% оборота российской отрасли. Более 2/3 сетевого общепита занято международными операторами; лидером является компания McDonald's (как в России, так и в мире).

¹Ахмадеева О.А. Тенденции развития рынка общественного питания в России // Молодой ученый. 2016. № 8. С. 483–484.

В составе предприятий общественного питания прошли изменения в сторону увеличения числа объектов общественного питания, рассчитанных на ценовой сегмент среднего и ниже среднего уровней цен: столовых, закусочных, предприятий быстрого обслуживания, чайных, кафе, ориентированных на среднего потребителя¹.

Для формирования позитивного имиджа предприятия и привлечения гостей, предприятия проводят различные акции: предоставляются скидки студентам и пенсионерам (завтраки, бизнес-ланчи, комплексные обеды, благотворительные акции), предлагаются разнообразные формы и системы лояльности к гостю, предприятия предлагают блюда разных национальных кухонь и формы обслуживания, ориентированные на среднего потребителя².

Таким образом, появляется возможность формирования культуры питания и отдыха вне дома.

Екатеринбург занимает четвертое место среди российских городов по числу открытых заведений общественного питания, подсчитали аналитики компании ЕМТГ. Столица Урала уступает Москве, Санкт-Петербургу и Новосибирску. В 1,5-миллионном Екатеринбурге работает около 2,5 тыс. предприятий общепита, из которых около 500 точек приходится на кафе и кофейни, более 200 – на бары и около 200 – на рестораны³.

По предварительной оценке администрации Екатеринбурга, на конец 2017 года в городе работало 1 тыс. 643 предприятия общественного питания. По сравнению с 2016 годом число кафе выросло на 5,8%. При этом оборот предприятий общепита за год увеличился на 3,25%, до 6 млрд 590 млн руб.⁴.

¹Кучер Л.С. Организация обслуживания общественного питания: учебник. М.: Деловая литература, 2017. С. 113.

²Костина Г.Д. Поведение потребителей на рынке товаров и услуг: учебное пособие. М.: Омега-Л, 2008. С. 17.

³Екатеринбург занимает четвертое место в России по числу гастрономических проектов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3440774>

⁴УралБизнес Консалтинг, информационно-аналитическое агентство [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.urbc.ru/1068076061-vlasti-ekaterinburga-otmetili-nedostatok-kafe-i-restoranov-v-gorode.html

Активно развиваются местные сети общественного питания, завоеывая популярность у жителей и гостей предлагаемым ассортиментом блюд и изделий и доступными для всех слоев населения ценами: рестораны «Своя компания», пельменные «Дюжина», русские блинные «Блинофф», рестораны «Пожарка», кафе «Рататуй», блинные «Скороед» и другие.

Открытие в Екатеринбурге крупных отелей мировых брендов – «Хаятт», «Парк Инн», «Анджело», «Рамада», «Новотель» – способствует развитию ресторанов европейского уровня.

Динамично развивается кофейная индустрия, меняется уровень кофейной культуры: по состоянию на январь 2015 года работает 105 кофеен, в сравнении с 2010 годом их количество увеличилось в 3, 4 раза. За период с 2010 по 2015 годы около 80% общедоступных предприятий питания внедрили автоматизированные системы учета и расчета с потребителями. Свыше 80% предприятий оказывают дополнительные услуги потребителям: кейтеринг (доставка блюд на дом, в офисы, организация выездных банкетов, фуршетов, барбекю), услуги шеф-повара на дому, организация досуга для детей, консультации по приготовлению блюд, вызов такси, предоставление прессы, интернет-услуги и другие¹.

Что касается заведений премиум-класса, то в ресторанном бизнесе в течение последних 2 лет наблюдается тенденция к смещению акцента известных рестораторов с сегмента элитных в сегмент демократичных ресторанов. Это проявляется даже в Москве, а в Екатеринбурге и в других регионах тенденция к увеличению доли заведений среднеценового сегмента еще более заметна².

В последние годы рынок индустрии питания подвергся серьезной отраслевой сегментации. Современные ресторанные дома, ресторанные холдинги, кейтереры и группы компаний, занятые в сфере производства

¹Екатеринбург занимает четвертое место в России по числу гастрономических проектов [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.kommersant.ru/doc/3440774

²Калянина Л. Без дыма и капелек // Журнал «Эксперт» [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.expert.ru/expert

кулинарной продукции, определились в своих основных стратегиях, форматах присутствия на рынке и концепциях стратегического развития. Кризисные 2009 и 2015 гг. вызвали необходимость профессиональной селекции «игроков» по принципу финансовой успешности. Отмечается заметное развитие предприятий с более высоким уровнем оказания услуг, в том числе предприятий «премиум» класса. Например, в Свердловской области за пять лет (2011–2015 гг.) сеть ресторанов увеличилась в 1,36 раза – со 155 до 211 объектов, баров – в 1,1 (с 350 до 390), предприятий прочих типов – в 1,24 раза (с 1 004 до 1 243)¹.

Сфера общественного питания в Свердловской области – одно из ведущих, быстро развивающихся направлений экономической деятельности². Поэтому положительная динамика развития отрасли сопровождается усилением конкуренции на рынке. Происходит осознание того, что если отечественные предприятия общественного питания не смогут приспособиться к динамичным условиям современной экономики и, соответственно, не сумеют существенно повысить свою конкурентоспособность, то они будут вытеснены транснациональными корпорациями, стремительное проникновение которых на внутренний рынок очевидно.

Особенно важным является правильный выбор критериев оценки конкурентоспособности предприятия. Учитывая специфику ресторанного бизнеса, ими могут быть:

- концепция и атмосфера ресторанного заведения, его направленность и правильность выбора целевой аудитории;
- уровень внедрения инноваций в технологии производства, использования оборудования, систему управления;

¹Чугунова О.В. Динамика развития сферы общественного питания Свердловской области // Продовольственный рынок: состояние, перспективы, угрозы: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Екатеринбург. 2015. С. 102.

²Неганова В.П. Состояние и тенденции развития рынка общественного питания региона // Экономика региона. 2014. № 1. С. 132.

- месторасположение предприятия;
- преимущества ассортиментной политики и гибкость ценовой;
- качество продукции и обслуживания;
- уровень сервиса;
- предоставление преимущественных и нетрадиционных дополнительных услуг и др.

Показателями, которые характеризует эффективность работы ресторанных заведений являются:

- рентабельность основных направлений деятельности и уровень затрат, который приходится на продукцию собственного производства;
- научно-технический уровень технологии продукции и оказания ресторанных услуг в сравнении с основными конкурентами;
- доля предприятия и степень его устойчивости в рыночном сегменте;
- индекс цен на продукцию по сравнению с динамикой цен в отрасли.

В последнее время ресторанный бизнес активно растет и развивается.

На сегодняшний день рынок ресторанных услуг вступил в новый этап своего развития, когда посещение ресторанов, закусочных, бистро перестало быть чем-то экзотическим. Клиенты стали более избирательно подходить к выбору ресторана. И если раньше рестораторы могли не заниматься маркетинговой деятельностью, привлекая клиента низкими ценами, ассортиментом, атмосферой, то на данный момент, для того чтобы сделать ресторан конкурентоспособным, это является обязательным условием.

Также в настоящее время создаются благоприятные условия для введения в эксплуатацию новых объектов питания в результате формирования торговых узлов, открытия гостиниц, крупных торговых и офисных центров, развития въездного туризма. Благодаря высокому уровню сервиса, увеличивается количество посетителей предприятий общественного

питания. Все больше осваиваются спальные районы, активно развивается сетевой сегмент предприятий питания.

Поэтому возрастает конкуренция и это порождает необходимость грамотного продвижения ресторана, от эффективности которого будет во многом зависеть его рентабельность. В настоящее время конкуренция среди ресторанов и ресторанных сетей высока, заведению мало быть просто хорошим, оно должно привлекать своей индивидуальностью, неповторимостью, чтобы посетитель не просто пришел еще раз, а привел своих друзей, порекомендовал коллегам.

Таким образом, конкурентоспособность ресторанного комплекса является важнейшей характеристикой, которая отражает степень развития данной организации, а также отличие от развития конкурентных фирм по уровню удовлетворения своими услугами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.

Повышение конкурентоспособности является сложной задачей в деятельности любого предприятия ресторанного хозяйства, которая требует согласованности и целенаправленности в работе всех подразделений, одним из важнейших направлений деятельности предприятий ресторанного бизнеса является разработка методов и подходов к решению данной проблемы.

2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА «ВРЕМЕНА ГОДА» Г. ЕКАТЕРИНБУРГА

2.1. Конкурентная характеристика ресторанного комплекса «Времена года»

Ресторанный комплекс «Времена года» является юридическим лицом ООО «Урал», имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, и действует на основе полного хозяйственного расчета, самокупаемости, самофинансирования, имеет право от своего имени заключать договора, приобретать имущественные и личные неимущественные права. Предприятие удобно расположено в городе Екатеринбурге по адресу: ул. Софьи Ковалевской д.17.

Ресторан располагается в гостинице «Октябрьская» в зоне Дендрологического парка и окружен обширной торговой, деловой и развлекательной инфраструктурой.

Ресторанный комплекс «Времена года» был основан вместе с гостиницей и прошел последний капитальный ремонт в 2015 году.

Ресторанный комплекс включает в себя:

- Ресторан «Времена года»;
- VIP-зал в русском стиле;
- Многоцелевая площадка на открытом воздухе «Летняя веранда» с отдельным баром;
- Терраса;
- Лаунж-бар;
- Парковка на 40 мест.

Основными направлениями деятельности ресторан «Времена года» являются:

- организация производства и реализация продуктов питания;

- обслуживания гостей и постояльцев гостиницы «Октябрьской», организация завтрака «шведский стол», обедов и ужинов;
- организация и обслуживание торжеств, семейных обедов и корпоративных вечеров;
- услуги по организации досуга;
- услуги по организации музыкального обслуживания;
- разработка персонального меню для клиентов;
- предоставления сервиса за отдельную плату (фотограф, видеограф, торт, Dj, живая музыка, ведущий, оформление).

Ресторанная деятельность в первую очередь направлена на клиентов гостиницы «Октябрьской». Ресторан предлагает гостям отеля: завтрак «шведский стол», а также обед и ужин (См. Табл.1). Ресторан располагается на первом этаже гостиницы «Октябрьская».

Таблица 1

Услуги ресторана «Времена года» для клиентов гостиницы «Октябрьской»

Услуга	Часы работы	Обслуживание
Завтрак	07:40-10:00, будние дни 07:40-11:00, выходные дни	Для гостей отеля предоставляется завтрак «Шведский стол», который включен в стоимость проживания. Для гостей, не проживающих в отеле, стоимость завтрака 400 рублей. * В случае загрузки номерного фонда менее чем на 15% гостям отеля предоставляется «Континентальный завтрак».
Бизнес-ланч	12:00-16:00, будние дни	Стоимость 350 рублей. Ежедневная смена меню. Состав бизнес-ланча: салат, суп, горячее блюдо, десерт, напиток, комплимент дня.
Бизнес-ужин	18:00-24:00, ежедневно	Стоимость 750 рублей. Ежедневная смена меню.
A-La-Carte	07:40-24:00, ежедневно	Русско-европейская кухня. Все виды меню.

Основной ресторан отеля «Времена года», где сервируется завтрак «шведский стол», а также обед и ужин оформлен в классическом стиле с уютным интерьером. Люстры, высокие зеркала, лепнина, светлые оттенки стен создают приятную обстановку, а окна с подсветкой и зеркальная

колонна позволяют при помощи светотехники создавать удивительные визуальные эффекты для проведения торжественных мероприятий и возможность оформить зал в любой цветовой гамме.

Средний чек ресторана: 2300 рублей; бизнес-ланчи от 350 рублей. Гостям предлагается европейская и русская кухня. Богатство и разнообразие блюд ресторана не оставят гостей равнодушными и наверняка удовлетворят вкус истинных гурманов.

Вместимость зала: 80 человек. Зал ресторана подойдет для небольших деловых, торжественных мероприятий и веселых дружеских вечеринок. Есть музыкальное оборудование.

В ресторане также имеется отдельный VIP-зал. Это новый зал в ресторанном комплексе – уникальный в своем роде, выполнен в современном русском стиле и обставлен мебелью «пэч-ворк». «Пэч-ворк» – вид рукоделия, при котором по принципу мозаики сшивается цельное изделие из кусочков ткани (лоскутков). Идеально подойдет для проведения деловых обедов, маленьких мероприятий до 15 человек и свадеб в семейном кругу.

Интерьер зала выполнен в синих оттенках общей площадью 39 кв. м. В зале располагается 2 стола с удобными креслами с оригинальным дизайном. Посадочных мест – 12.

Также ресторанный комплекс предлагает для посещения лаунж-бар. Расположенный в холле гостиницы «Октябрьской» на 1 этаже лобби-бар готов принять гостей в любое время и предложить десерты собственного приготовления, всевозможные напитки и винную карту. Бар ресторанного комплекса – это уютное, «камерное» место для встречи за чашечкой кофе.

Еще одной особенностью является, то, что у ресторанного комплекса существует своя терраса и летняя веранда. Летняя веранда расположена на территории гостиницы, вдали от проходных зон, окружена газонами и цветниками, имеет мощный пол, собственный бар и парковку. С веранды открывается красивый пейзаж дендрологического парка. Интерьер выполнен

в тонах венге, с помощью опытных и умелых декораторов веранда легко преобразуется и приобретает заданный «стиль» любого торжества.

На летней веранде можно провести мероприятие разного формата: юбилей, детский праздник, «корпоратив», презентацию, выставку, свадьбу и многое другое. Летняя веранда является: открытой. Количество посадочных мест: 70-80 человек. Площадь: 120 кв. м. Работает летняя веранда с мая по сентябрь.

Основные достоинства проведения мероприятия на веранде:

- возможность проведения выездной регистрации брака;
- свежий воздух, окружение зелени, тепло и солнечно;
- фотографии на лоне природы и зелени более яркие и красочные;
- веранду можно легко декорировать на свой вкус;
- с веранды открывается прекрасный вид на дендропарк.

Специальные предложения ресторана при организации свадебного банкета:

- дегустация банкетного меню – бесплатно;
- свадебный каравай в подарок;
- площадка для организации выездной регистрации в подарок.

Площадка на выбор: летняя веранда, прилегающая территория к веранде, холл Гостиницы. В дополнение бонусом: арка, мебель (столы, стулья), текстиль, гардероб;

- номер в гостинице «Октябрьской» для новобрачных с романтическим оформлением в подарок;
- скидка 10% на услуги в салоне красоты «Бриз».

Особенностью праздника может стать подача горячего гриля, свежеприготовленного поварами ресторана на открытом огне. Во время проведения банкетного мероприятия взимается аренда (См. Табл.2).

Расценки на аренду помещения для проведения торжественного мероприятия в ресторанном комплексе «Времена года»

Зал	Аренда		Комплимент от ресторана – площадка для организации выездной регистрации в подарок	
Ресторан «Времена года»	Не взимается		Холл гостиницы	В дополнение бонусом: арка, мебель, (столы, стулья), текстиль, гардероб
VIP-зал в русском стиле				
Летняя веранда	За мероприятие / руб.		На выбор: летняя веранда, прилегающая территория к веранде, холл гостиницы	
	Пятница / Суббота	С воскресенья по четверг		
	30000	25000		

С воскресенья по четверг аренда площадки для выездной регистрации без банкетного обслуживания – 7 000 рублей за 2 часа. В стоимость включено: арка, мебель (столы, стулья), текстиль, гардероб.

Выездная регистрация без банкетного обслуживания в пятницу и субботу по запросу.

Обслуживание мероприятия – 10% от общей суммы заказа.

Средний чек на человека – 2 300 рублей (без напитков). Пробковый взнос – 400 рублей с бутылки.

Ресторан «Времена года» славится хорошей кухней. Зал для приема гостей имеет очень большую площадь, что позволяет принимать большое количество посетителей. Данное предприятие рассчитано на быстрое обслуживание посетителей. Работники ресторана очень внимательно подходят к выбору продуктов и способам приготовления пищи. В меню включают блюда из куриного мяса, рыбы, креветок, макарон и многое другое.

По характеру организации производства ресторан относится к предприятиям с полным технологическим процессом, то есть обработку продуктов начинают с приёма и хранения сырья и заканчивают реализацией

готовой продукции. Есть собственная кулинарная продукция: торты и десерты. А также индивидуальные блюда от шеф-повара.

Ресторан характеризуется высоким уровнем комфортности за счёт оборудования и удобной мебели, а также высоким качеством обслуживания посетителей.

Конкурентный анализ ресторанного комплекса «Времена года»

Для того, чтобы в полной мере проанализировать деятельность ресторана, необходимо применить SWOT – анализ, где описываются слабые и сильные стороны ресторана, а также возможности и потенциальные угрозы.

SWOT – анализ дает нам представление о том, какие имеются проблемы в деятельности ресторана «Времена года». Наличие этих проблем постепенно снижает эффективность работы ресторана и, как следствие, ведет к оттоку клиентов, отсутствию прихода новых и потере своей конкурентоспособности.

Исходя из проведенного SWOT – анализа, в отношении ресторана было проведено пилотное исследование, целью которого являлось выявление конкретных проблем в деятельности данного заведения с последующей разработкой рекомендаций управляющему персоналу по корректировке деятельности ресторана (См. Табл.3).

Таблица 3

Swot-анализ ресторанного комплекса «Времена года»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Русская и европейская кухня, соответствующая потребностям выбранной целевой аудитории; 2. Расположение ресторана при гостинице; 3. Широкий ассортимент продукции и услуг ресторана; 4. Команда ресторана состоит из компетентных специалистов; 5. В ресторане работает опытный шеф-повар; 6. Ресторан располагает достаточными финансовыми ресурсами; 7. Ресторанов пользуется хорошей	1. Отсутствие у ресторанного комплекса личного сайта; 2. Очень мало эффективных рекламных акций и маркетинговых ходов по рекламированию ресторанного комплекса; 3. Отсутствие фиксирования получения обратной связи от клиентов сети ресторанов; 4. Блюда в ресторане достаточно дорогостоящие, далеко не все клиенты могут себе позволить регулярно посещать данный ресторан; 5. Низкая степень узнаваемости ресторана среди жителей города; 6. Объем реализации нестабилен (сезонный)

<p>репутацией на рынке услуг;</p> <p>8. Выгодное месторасположение ресторана;</p> <p>9. Наличие рядом удобной транспортной развязки и подъездных путей;</p> <p>10. Периодическое добавление в меню новых блюд;</p> <p>11. Наличие эксклюзивных фирменных блюд;</p> <p>12. Рост числа постоянных корпоративных клиентов;</p> <p>13. Ориентация деятельности ресторана в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов.</p> <p>14. Наличие летней веранды с собственным баром;</p> <p>15. Наличие собственного выхода в парк.</p>	<p>спрос);</p> <p>7. Отсутствие отдельного входа в ресторан;</p> <p>8. Отсутствие вывески с названием ресторана;</p> <p>9. Расположение ресторана внутри двора гостиницы;</p> <p>10. Ограниченный контингент гостей.</p>
<p>Возможности (О)</p>	<p>Угрозы (Т)</p>
<p>1. Высокий уровень конкурентоспособности;</p> <p>2. Наличие в ассортименте услуг по проведению развлекательных программ для мероприятия различного характера;</p> <p>3. Ресторанный комплекс способен развивать новые каналы связи и коммуникации с потребителем рынка услуг;</p> <p>4. Тенденция роста все большего числа людей, предпочитающих питаться в ресторанах определенного формата;</p> <p>5. Тенденция роста все большего числа людей, предпочитающих изучать ассортимент, заказывать и оплачивать заказы через Интернет;</p> <p>6. Ресторанный комплекс имеет возможность создать свой личный веб-сайт;</p> <p>7. Личный сайт даст возможность для рекламы таких предложений как банкеты, оригинальные акции, скидки при определенных условиях и т.п.;</p> <p>8. Возможность на разработанном сайте ввести доставку еды и опрос потребителей;</p> <p>9. Усиление позиции на основе поддержки формата русской кухни;</p> <p>10. Маркетинговые усилия, направленные на повышение степени узнаваемости и привлечение новых</p>	<p>1. Обострение конкурентной борьбы в данном секторе услуг;</p> <p>2. Экономическая нестабильность в стране;</p> <p>3. Изменение цен на сырье и услуги, используемые рестораном;</p> <p>4. Снижение покупательской способности потребителей;</p> <p>5. Из-за увеличения спроса на продукцию streetfood и fast-food снижается динамика роста рынка ресторанных услуг;</p> <p>6. Из-за расположения ресторана комплекса внутри гостиницы, существует угроза зависимости посещаемости предприятия, а также общей рентабельности ресторана от деятельности гостиницы.</p>

<p>клиентов, а также на усиление лояльности имеющихся;</p> <p>11. Продвижение концепции на идеи «атмосферности» VIP-зала и Летней веранды.</p> <p>12. Возможность объединения с гостиницей для совместной PR-акции.</p> <p>13. Возможность разработать собственную программу лояльности для посетителей ресторана;</p> <p>14. Рост популярности выездных свадеб.</p>	
--	--

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что ресторану «Времена года» необходимо пересмотреть некоторые моменты своей деятельности.

Анализ внутренней среды ресторана «Времена года» показал: ресторан имеет больше сильных сторон, чем слабых. К слабым сторонам ресторана относится недостаток и низкая эффективность рекламных акций и мероприятий по рекламированию ресторана, которые призваны выполнять стимулирующую функцию, информационную функцию и идентифицирующую функцию. А также блюда в ресторане достаточно дорогостоящие, далеко не все клиенты могут себе позволить регулярно посещать данный ресторан.

При этом сильной стороной ресторана является выгодное расположение, что является большим преимуществом перед конкурентами. Ресторан находится при гостинице, что позволяет захватить большую аудиторию потребителей, ресторан находится вблизи парка, недалеко от центра города и благодаря гостинице «Октябрьской» имеет хорошую репутацию.

Также ресторану стоит учесть все возможные угрозы и рассмотреть свои возможности. Ресторан «Времена года» имеет очень много возможностей, которыми можно воспользоваться для повышения конкурентоспособности. К возможностям мы отнесли разработку и раскрутку личного сайта, который даст много преимуществ: проведение опросов, розыгрышей, бронирование столиков, заказа еды, введение

рекламной деятельности и много другое. Также одной из возможностей является, то, что ресторан находится при гостинице, используя данное преимущество, можно сделать много различных мероприятий (совместные PR-акции для гостей, комплексные предложения для молодоженов и бизнес-партнеров, общие дисконтные карты для постояльцев гостиницы и др.), которые повысят конкурентные преимущества и гостиницы, и ресторана.

Ресторан «Времена года» должен вести постоянную деятельность по анализу и изучению возможностей, сильных и слабых сторон организации, что обеспечит раскрытие потенциала данного ресторанного комплекса.

Одним из факторов повышения конкурентоспособности является постоянный анализ конкурентов. Для успешной работы ресторанного комплекса нужно постоянно исследовать конкурентов, чтобы не потерять свою позицию на рынке. Поэтому мы провели анализ основных конкурентов ресторана «Времена года» (См. Приложение 1).

Нами были отобраны основные конкуренты ресторанного комплекса «Времена года». Отбор осуществлялся по следующим критериям: ценовой сегмент ресторанных заведений должен был быть в одном диапазоне с ресторанным комплексом «Времена года»; уровень сервиса и качество предоставления услуг; месторасположение вблизи ресторанного комплекса; наличие схожих дополнительных услуг, предоставляемых заведениями. В соответствии с данными критериями было выделено 22 ресторана (См. Приложение 1).

Таким образом, проанализировав рестораны-конкуренты, мы выделили основных конкурентов и разделили их по следующим параметрам:

1. Косвенные конкуренты – рестораны, предоставляющие услуги с другими характеристиками или абсолютно другой продукт, но работающие с нашей целевой аудиторией.

Косвенными ресторанами – конкурентами оказались такие предприятия как: кафе «Ангел», ресторан «Гонконг», ресторан «Соломон», ресторан «Фиш Хаус», ресторан «Балкан Гриль», ресторан «Япона Мама»,

ресторан «Мама Asia», кафе «Мельник», кафе «Вилы», ресторан «Мама Italiano», ресторан «Калачи», ресторан «Планетарий».

2. Прямые конкуренты – рестораны, предоставляющие аналогичные услуги на аналогичном рынке и работающие с нашей целевой аудиторией. К этой группе мы отнесли следующих конкурентов: кафе «Кулибин», ресторан «МаниловЪ», ресторанный комплекс «Shartash wedding», ресторанный комплекс «Солнечный берег».

3. Ключевые конкуренты – рестораны, действия которых могут значимо повлиять на наши продажи (как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения). По этому главному признаку мы выделили следующие рестораны: ресторан «Дунай», кафе «Круиз», ресторация «ТроекуровЪ», ресторан «Ричмонд», ресторан «Савой», ресторанный комплекс «Bigly».

Согласно нашему исследованию, данные предприятия являются основными (ключевыми) конкурентами ресторанный комплекса «Времена года», к которым уходят потребители и от кого приходят. Эти рестораны считаются организациями, работающими в таком же ценовом сегменте как и ресторан «времена года» и при этом предлагающие аналогичный предложения и услуги.

Таким образом, в ходе анализа были выявлены приоритетные, то есть ключевые конкуренты ресторанный комплекса «Времена года», но ежегодно конкуренция на ресторанном рынке ужесточается и поэтому важно проводить анализ регулярно постоянно отслеживать появление новых игроков, любую рекламную активность, акции, расширение ассортимента. С теми конкурентами, которые относятся к косвенным, можно при желании даже сотрудничать, что даст фору перед более сильными прямыми противниками.

Проанализировав ведущие рестораны города, можно сделать вывод, что на данный период времени в г. Екатеринбурге большое количество конкурентов, поэтому ресторану «Времена года» нужно иметь конкурентные преимущества перед другими участниками конкурентной борьбы, то есть

быть конкурентоспособным ресторанным комплексом. Для этого нужно разрабатывать комплекс защитных стратегий для удержания клиентской базы, а также разрабатывать комплекс мероприятий, который будет привлекать потребителей ресторанов-конкурентов.

В условиях жесткой конкуренции на рынке ресторанных услуг ключевыми факторами успеха для предприятия становятся удовлетворение и удержание потребителя, поскольку прибыль, которую организация получает сегодня, приносят потребители, завоеванные вчера. Необходимость удержания потребителей основывается и на том, что лояльные потребители, как правило, тратят при покупке больше, приходят чаще и обладают меньшей чувствительностью к ценам. Ресторан в борьбе за постоянных клиентов должен так удовлетворить потребности клиента, чтобы он не только приехал повторно, но и рекомендовал ресторан своим близким и знакомым. Залог успеха компании на рынке – это высокая удовлетворенность потребителей. Поэтому важно в изучение конкурентоспособности организации уделять особое внимание исследованию удовлетворенности клиентов услугами ресторанного комплекса.

2.2. Ресторанный комплекс «Времена года» в оценках посетителей

Целью нашего исследования явилось выявление степени удовлетворенности посетителей услугами ресторанного комплекса «Времена года».

Для реализации поставленной цели нами было проведено эмпирическое исследование, участие в котором приняли 50 посетителей данного ресторана. Исследование было проведено с помощью такого метода сбора социологической информации как анкетирование.

По результатам анкетирования был составлен социально-демографический портрет участников опроса. В ходе исследования было

опрошено 50 клиентов, воспользовавшихся услугами ресторанного комплекса «Времена года» старше 18 лет. Из них 40% – женщины и 60% – мужчины (См. Приложение 4, Табл.27).

Распределение респондентов по возрасту – не менее важный показатель. По данному параметру картина выглядит следующим образом (См. Табл.4).

Таблица 4

Возраст респондентов (в % к числу опрошенных)

Возраст	%
18-25 лет	10
26-35 лет	34
36-45 лет	66
Всего:	100

Согласно нашему опросу, среди посетителей преобладает возрастная группа от 36 до 45 лет, это связано с тем, что позволить себе посещение данного ресторана могут люди с достатком выше среднего. Обычно у данной возрастной группы уровень дохода выше, чем у молодежи. И соответственно они могут позволить себе посещение таких ресторанов, где средний чек – 2300 рублей.

Такое распределение связано с тем, что в основном ресторан посещают люди с достатком выше среднего, имеющие высокую должность, предприниматели, руководители и т.д. Такие должности обычно занимают мужчины. В подтверждение предыдущего высказывания рассмотрим социальный статус респондентов (См. Табл.5).

Таблица 5

Социальный статус респондентов (в % к числу опрошенных)

Социальный статус	%
Предприниматель	56
Руководитель	14
Специалист	10
Рабочий	10
Служащий	6
Домохозяйка	4
Всего:	100

Из таблицы 5 действительно видно, что большая часть респондентов, а это 56% принадлежит к категории предпринимателей, на втором месте оказались руководители – 14%, на третьем – специалисты и рабочие.

Для выявления степени удовлетворенности посетителей услугами ресторанного комплекса «Времена года» необходимо выявить основные критерии потребительского выбора ресторана.

Чтобы лучше представлять себе стиль жизни посетителей ресторана, мы выяснили, что предпочитают делать респонденты в свободное время. Проанализировав ответы респондентов, мы выяснили, что большинство опрошенных предпочитают в свободное время посещать рестораны, кафе, бары – 45% и общаться с друзьями – 35% (См. Приложение 4, Табл.1). Это можно объяснить тем, что в настоящее время появилась тенденция к посещениям различного рода предприятий общественного питания. Ведь действительно люди стали ходить в кафе, и рестораны не для того, чтобы удовлетворить потребность в питании, а чтобы провести таким образом свое свободное время, а в ресторане можно объединить два в одном: посещение и общение с друзьями. Посмотрим, как ответили респонденты на вопрос о мотивах посещения ресторанов (См. Табл.6).

Таблица 6

Цель посещения ресторанов (в % к числу опрошенных)*	
Цель посещения ресторанов	%
Отдохнуть в приятной обстановке	52
Прихожу поесть	40
Пообщаться с друзьями	18
Встретиться с деловыми партнерами	12
Отметить какое-то событие, праздник	10
Всего:	132

*Здесь и далее сумма процентов более 100, т. к. респонденты имели возможность выбрать несколько вариантов ответов

Как видно из представленных данных, ресторанные заведения в настоящее время в большей степени выполняют рекреационную функцию, это подтверждается тем, что 52% опрошенных клиентов посещают рестораны с целью отдыха, на втором месте физиологическая функция – это питание (40% респондентов), на третьем месте – такой мотив как общение с

друзьями – 18% респондентов, и на последнем месте – деловые встречи и организация корпоративных праздников.

Респонденты указали в своих ответах, что предпочитают посещать рестораны в компании с друзьями (56%) и с супругом/супругой.

Рассмотрим, какими критериями выбора ресторана пользуются потребители (См. Табл.7).

Таблица 7

Приоритеты при выборе ресторана (в % к числу опрошенных)*

Критерии выбора ресторана	%
Средняя сумма счета	44
Хорошая кухня	35
Имидж, репутация ресторана	33
Ассортимент блюд	30
Дополнительные услуги (доставка, заказ кулинарии, развлекательная программа, караоке, детская комната, музыкальное сопровождение и т.д.)	27
Уровень комфорта	16
Программа лояльности	10
Скидки	10
Удобное месторасположение	7
Всего:	212

Проанализировав ответы респондентов, мы выяснили, что большинство опрошенных при выборе ресторана прежде всего учитывают среднюю сумму счета (44%). Также им важно, чтобы была хорошая кухня – 35% и хорошая репутация у заведения (33%).

Как видно из представленных данных, рестораны должны акцентировать внимание на таких показателях, как соответствие цены и качества, поддерживать свой имидж на рынке ресторанных услуг, обновлять и расширять ассортимент представленных блюд и внедрять дополнительные услуги. По результатам опроса разнообразие ассортимента для потребителей ресторана «Времена года» – не самый важный фактор, но, как показывает ряд исследований, для многих потребителей этот критерий является одним из первостепенных.

Особое значение при организации и ведении ресторанного бизнеса уделяется показателям, характеризующим параметры качества и конкурентоспособности.

Проведенная оценка данных показателей позволила проранжировать по степени значимости такие параметры, как чистота, компетентность персонала, разнообразие ассортимента, наличие музыкального сопровождения, дружелюбие, экстерьер и интерьер заведения, качество питания, безопасность, месторасположение, стоимость блюд, дополнительные услуги, вежливость и тактичность персонала, комфорт, внимательность, скорость обслуживания, атмосфера в зале.

Показатели оценивались по значимости для посетителей тех или иных качеств, результаты опроса представлены в таблице 8.

Таблица 8

Значимость различных характеристик деятельности ресторанного комплекса

Характеристики	Ранг	Ср. значение
Качество блюд	1	2,3
Скорость обслуживания	2	2,4
Стоимость блюд	3	3,4
Разнообразный ассортимент блюд	4	4,0
Атмосфера в зале	5	4,3
Комфорт	6	4,6
Внимательность персонала	7	5,0
Вежливость и тактичность персонала	8	5,6
Экстерьер и интерьер	9	8,2
Дополнительные услуги	10	8,5
Месторасположение	11	10,3
Дружелюбие персонала	12	11,2
Безопасность	13	12,6
Музыкальное сопровождение	14	13,4

Как видно из представленного анализа, приоритет получили такие характеристики как «качество блюд» и «скорость обслуживания». Также не маловажным показателем являются «стоимость блюд» и «разнообразие ассортимента блюд».

Если сравнивать ассортимент блюд, предлагаемых ресторанными заведениями, с международными трендами, то он не соответствует как по количеству блюд, так и по их меню. Как показывает мировой опыт, есть изменения и в составе определенных блюд, которые тоже не учитываются отечественными предприятиями общественного питания.

Следующей задачей нашего исследования было выявить источники информации, из которых потенциальные клиенты узнают о ресторане «Времена года».

Учитывая понимание того, что является источником информации при выборе ресторана, были определены приоритетные инструменты продвижения (См. Табл.9).

Таблица 9

Предпочтительные источники информации при выборе ресторана (в % к числу опрошенных)*

Источники информации	%
Отзывы в интернете	32
Рекомендации друзей/знакомых	28
Предыдущий опыт	27
Наружная реклама	17
Реклама в интернете	8
Сайт ресторана	5
Сайт отеля	3
Всего:	120

Исходя из полученных данных, сделан вывод о том, что посетители ресторанов предпочитают доверять информации, полученной из отзывов, 32% респондентов отметили данный факт. В ресторанном бизнесе в социальных сетях и форумах можно выбрать ресторан, соответствующий потребностям и мотивам клиентов. Поэтому отзывы в настоящее время являются наилучшим коммуникационным каналом для потребителей. Не менее важны рекомендации референтной группы, а именно друзей и родственников, 28% респондентов полагаются на их мнение.

Согласно нашему исследованию, на четвертом месте находится такой источник информации, как наружная реклама, так ответили 17% опрошенных. Следует отметить, что такой источник информации, как сайт ресторана, на который в большей степени полагаются рестораторы, имеет самый низкий рейтинг у потребителей. Предложенные сайты не всегда отражают достоверную и полную информацию. Большая часть предприятий рекламирует свои предложения, ориентируясь на субъективное мнение и преувеличивая свои достоинства, чтобы привлечь больше клиентов.

Возникает диссонанс между тем, что ожидает потребитель, и тем, что в реальности предлагает ресторанное заведение, что в конечном итоге отрицательно отражается на степени удовлетворенности клиентов и их лояльности.

Также мы узнали у посетителей ресторана «Времена года» о том, из каких источников они узнали о ресторанном комплексе. И результаты расположились в следующем порядке (См. Табл.10).

Таблица 10

Источники информации о ресторане «Времена года» (в % к числу опрошенных)*

Источники информации	%
Проживание в гостинице «Октябрьская»;	37
Рекомендации друзей и знакомых;	22
Сайт отеля;	20
Отзывы потребителей на различных сайтах	17
Проходили мимо	7
Наружная реклама	5
Интернет-реклама	3
Сайт ресторана;	0
Всего:	111

Значительная часть клиентов узнали о ресторане, проживая в гостинице «Октябрьская» (37%), что логично ведь ресторанный комплекс в первую очередь направлен на гостей и постояльцев отеля. А дальше картина сложилась почти в таком же порядке, как и в ответе на вопрос «Каким источником информации Вы пользуетесь при выборе ресторанного заведения?» – 22% ответили, что источниками информации послужили родственники, друзья и знакомые. То есть распространение информации посредством знакомых и родственников подтверждает тот факт, что люди посещают ресторан по рекомендации, соответственно можно сделать вывод, что гости ресторана остаются довольными обслуживанием.

Одной из задач нашего исследования, было определить какие факторы влияют на решение потребителей посетить ресторанный комплекс «Времена года». Перед тем как определить мотивы выбора ресторана, мы выяснили цель посещения ресторанного комплекса. Из анализируемых данных видно, что 30% респондентов приходят в ресторан «Времена года» с целью –

утолить голод, у 25% опрошенных целью являлось посещение торжественного мероприятия (банкет, корпоратив, свадьба) и у 20% – деловая встреча (См. Приложение 4, Табл.13).

Выявив цель посещения, мы проанализировали причины выбора именно ресторанного комплекса «Времена года» (См. Табл.11).

Таблица 11

Причина выбора ресторана «Времена года» (в % к числу опрошенных)*

Мотив выбора ресторана	%
Вкусная кухня	32
Быстрое и качественное обслуживание	27
Удобное расположение	25
Статус ресторана	21
По рекомендации друзей	13
Приятная атмосфера	11
Приемлемые цены	10
Наличие дополнительных услуг	5
Всего:	144

Привлекательными факторами, согласно результатам анализа оценок респондентов, являются вкусная кухня (32%) и быстрота и качественное обслуживание (27%). Далее, как мы видим, не менее важными факторами являются удобное расположение ресторана (25%) и его статусность (21%). Данные факторы при их наличии положительно влияют на общую степень удовлетворённости, но не оказывают негативного воздействия при их отсутствии.

Таким образом, в данной работе были выделены наиболее важные характеристики потребителей услуг ресторанного комплекса «Времена года». Важно заметить, что к обязательным требованиям были отнесены качество пищи и качество обслуживания.

Также мы решили выяснить удовлетворенность клиентов ресторана предоставляемыми услугами. Мы разделили по блокам качественные характеристики удовлетворенности потребителей.

Мы попросили оценить качество предоставляемых блюд в ресторане «Времена года». Общее впечатление от еды у половины респондентов (50%) было очень хорошее. Качество приготовления блюд в среднем оценили на

оценку: «хорошо», но 10% дали меньшую оценку – «неплохо» и 15% – «средне» (См. Приложение 4, Табл.18). Также мы попросили дать оценку соотношению цена/качество, здесь была оценка намного ниже, чем у общего впечатления от блюда – 30% респондентов оценили соотношение цены и качества на оценку «неплохо» и 30% – «средне».

В результате анализа мнения респондентов о ценах ресторана выяснилось, что наибольшую долю составляют люди, которых не устраивают установленные цены в ресторане. Таким образом, большинство потребителей считают цены на услуги данного ресторанного комплекса завышенными.

Поэтому ресторану «Времена года» стоит пересмотреть прейскурант цен в меню и проанализировать качество блюд в соотношении с ценой.

В качестве следующего показателя удовлетворенности клиентов мы взяли «Качество обслуживания в ресторане». В целом потребители оценили качество обслуживания очень хорошо (70%) (См. Приложение 4, Табл.19). Единственные нарекания в оценке респондентов качества обслуживания были в оперативности официанта в принятии у них заказа, 10% отвечающих оценили этот показатель «средне». Это возможно связано с тем, что часть опрошиваемых респондентов прибывали в ресторане во время бизнес-ланча. Загруженность в этот период времени в ресторане очень большая. Соответственно и время принятия заказа могло увеличиться из-за большого потока посетителей.

При оценке уровня удовлетворенности мы попросили оценить еще один показатель – «Интерьер и оборудование помещения ресторана».

Большинство респондентов (60%) считают, что интерьер в ресторанном комплексе «Времена года» очень хороший. Только 10% респондентов отметили, что расположение столиков не совсем соответствует их пожелания (См. Приложение 4, Табл.20). Очень хорошая оценка интерьера также основана на том, что в 2017 года был переоборудован и изменен VIP-зал, а также в 2015 года была проведена реконструкция главного зала.

Последней задачей в нашем исследовании является выявление основных достоинств и недостатков данного ресторана с точки зрения респондентов, то есть посетителей ресторанный комплекса «Времена года» (См. Табл.12).

Таблица 12

Преимущества ресторана «Времена года» (в % к числу опрошенных)

Преимущества	%
Качество блюд	26
Место расположения	24
Качество обслуживания	20
Интерьер ресторана	16
Разнообразие ассортимента блюд	10
Цены	4
Всего:	100

По результатам опроса, четверть респондентов (26%) отметили, что преимуществом ресторана является качество блюд, другие 24% отметили удобное место расположения ресторана и (20%) респондентов – качество обслуживания. Действительно, в отзывах многие посетители ресторана отмечают, что качество блюд очень хорошее и обслуживание ресторана на высшем уровне. Местоположение у ресторана и вправду является большим достоинством, так как ресторанный комплекс располагается вблизи центра города Екатеринбурга, плюс ресторан находится рядом с Дендрологическим парком, в который ресторан имеет собственный выход.

Не удовлетворило посетителей ресторана то, что ресторан не имеет системы лояльности для клиентов, так ответило 25% респондентов, половину респондентов ресторан удовлетворил полностью (См. Приложение 4, Табл.22). Клиенты отметили, что для удобства в ресторане им не хватило дополнительного зала для посетителей (37%), более вместительной веранды для торжественных мероприятий (27%) и отдельного бара-кафе (20%).

Общее впечатление от ресторанный комплекса «Времена года» хорошее, так ответило 40% респондентов, 20% дали оценку «очень хорошо» и 30% оценили свое впечатление как среднее.

Клиенты сформулировали основные пожелания и предложения по работе ресторанного комплекса. Респонденты предложили добавить систему лояльности и скидок (50%), а также добавить доставку еды в офис или на дом (25%) (См. Приложение 4, Табл. 22). Так как загруженность в бизнес-ланчи большая, некоторые клиенты хотят, не выходя из офиса, пообедать быстро и вкусно.

Таблица 13

Пожелания и предложения по улучшению работы ресторана (% к числу опрошенных)

Пожелания и предложения	%
Ввести систему скидок	30
Снизить цены	26
Создать сайт для заказа еды и бронирования столиков	24
Разнообразить меню	10
Снизить стоимость за пробковый взнос	10
Всего:	100

Некоторые клиенты предложили снизить цены (26%), четверть отвечающих предложило создать сайт для заказа блюд домой или на работу. А также, часть клиентов высказала пожелание, чтобы была возможность забронировать столик в ресторане (См. Табл.13).

Мы проанализировали степень удовлетворенности посетителей услугами ресторана «Времена года». Проведенное исследование подтвердило следующие гипотезы:

- Большинство опрошенных клиентов при выборе ресторана особое внимание уделяют кухне ресторана, соотношению цена/качество, интерьеру заведения и отзывам других потребителей.

- Уровень качества предоставляемых услуг рестораном «Времена года» высокий. Подача блюд и обслуживание достаточно оперативное, учитываются все пожелания клиентов.

- Больше 70% клиентов ресторана узнают о заведении с сайта гостинице Октябрьской, а так же от рекомендаций друзей.

Основными факторами, влияющими на выбор именно ресторана «Времена года», являются проживание в гостинице «Октябрьская», удобное расположение в центре города, необычный интерьер заведения и наличие летней веранды для организации банкетов и свадеб.

Основными достоинствами ресторана являются качественное обслуживание, интерьер заведения, наличие летней веранды и бара, возможность проведения торжественных мероприятий. Недостатки ресторана заключаются в отсутствии отдельного входа в ресторан, в высоком среднем чеке, в небольшом ассортименте блюд и отсутствии доставки блюд.

Таким образом, проведенное исследование показало, что клиенты ресторана «Времена года» в полной мере удовлетворены качеством обслуживания персонала и качеством приготовленных блюд. Месторасположение ресторана также играет важную роль в выборе именно этого ресторана. Но посетители остаются недовольны тем, что в ресторане качество не соответствует цене, цены очень завышены и отражаются на бюджете посетителей, отсутствует система скидок и программа лояльности для постоянных клиентов. Но общее впечатление в сравнении с другими ресторанами у респондентов сложилось хорошее.

По результатам нашего исследования руководство может не только улучшить существующий ассортимент продукции, пересмотреть ценовую политику, но и разработать дополнительные мероприятия по привлечению потребителей, что положительным образом скажется на дальнейшей деятельности ресторана «Времена года».

По результатам исследования и проведенного конкурентного анализа деятельности ресторана, мы разработали рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности ресторана «Времена года».

Для усиления конкурентных позиций ресторана «Времена года» необходимо:

- Пересмотреть структуру ценообразования, сделав цены более демократичными, приблизив стоимость основных блюд к ценам основных

конкурентов. Так как средний чек заведения – 2500 рублей, а самая низкая стоимость бизнес-ланча – 350 рублей.

– В целях улучшения конкурентоспособности ресторана необходимо привлекать внимание людей, которые за высокий уровень обслуживания и качественно приготовленные блюда, готовы платить больше, а также путем использования акций и скидок вызвать интерес у тех, кто предпочитает «дешевые услуги».

– Создание новой и совершенствование выпускаемой продукции с учетом результатов маркетинговых исследований, оптимизация ассортимента в соответствии с запросами клиентов ресторанный комплекса (даже придерживаясь традиционных блюд, в связи с изношенным кухонным оборудованием, можно обновить меню, используя новые ингредиенты), для удобства клиентов ресторана «Времена года» нужно ввести доставку блюд. Желательно такое нововведение в меню, как указание временного регламента изготовления каждого блюда. Многие из тех, кто посещают бизнес-ланч во время работы, хотят знать, как долго будет готовиться блюдо. Для них важно спланировать свое время максимально эффективно.

– Очевидна необходимость наличия выгодных предложений и системы скидок в ресторане. Система скидок и разработанная система лояльности будут оказывать влияние на поведение потребителей. Безусловно, системы скидок важна и нужна, необходимо создание такой программы, которая стимулировала бы увеличение частоты посещений ресторана, а не трактовалась бы потребителями только как возможность получения ценовых преимуществ при разовом посещении;

– Необходимо создание собственного сайта ресторана с доступным к просмотру меню. Сейчас многие пользователи выходят в Интернет не с компьютера, а с мобильного телефона, поэтому стоит задуматься и о создании мобильной версии сайта. Использование Интернета позволяет значительно дополнить традиционные приемы рекламы и снизить затраты на обычную рекламу. Ресторану можно применить следующие средства:

размещение на Web-сайте рекламного блока, информация о шоу-программах, фотографии интерьера ресторана и его изысканных блюд, отзывы постоянных посетителей, бронирование столиков и т. д.

– У ресторанного комплекса абсолютно нет никакой системы продвижения услуг. Из исследования потребителей ресторана видно, что в основном источником информации являются родственники, друзья и знакомые, поэтому следует учесть этот фактор и проводить PR-акции, в ходе таких кампаний используются специальные скидки, награды или привилегии постоянным клиентам.

На наш взгляд, перечисленные меры позволят повысить конкурентоспособность ресторанного комплекса «Времена года».

3. РАЗРАБОТКА ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ «ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА»

3.1. Методика разработки тестовых заданий

В настоящее время к современным приоритетам образования можно отнести такие понятия как доступность, качество и эффективность. Реализации этих приоритетных требований способствуют педагогические инновации, то есть использование новых знаний, приемов, подходов.

Одним из средств управления образовательного процесса, дающем точную качественную оценку уровня усвоения определенных действий и деятельности в целом на различных этапах обучения, направленным на получение оперативной и объективной информации о состоянии процесса обучения могут служить тесты.

Тестирование – это исследовательский метод, позволяющий выявить уровень знаний, умений, навыков, способностей и других качеств личности, в соответствии с определенными нормами и путем анализа способов выполнения испытуемым ряда специальных заданий.

Тест – это стандартизированное задание или особым образом связанные между собой задания, позволяющие исследователю диагностировать меру выраженности исследуемого свойства у испытуемого, его психологические характеристики, а также отношение к тем или иным объектам¹.

Тестовые способы контроля все чаще используются сегодня в учебном процессе при проведении промежуточного и текущего контроля.

¹*Тестирование* как метод исследования [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.scibook.net/issledovanie-psihologii-knigi

Вопросы, касающиеся разработки тестирования, активно обсуждаются и рассматриваются в научно-методической литературе. Существующие центры тестирования раз в год проводят общегосударственные научно-методические конференции по вопросам тестологии. Тестология (от англ. test – проба, греч. logos – знание) – междисциплинарная наука о создании качественных и научно обоснованных измерительных диагностических методик¹.

Для повышения эффективности тестовых заданий существуют методические рекомендации, целью которых является определение единых требований к разработке тестов по учебным дисциплинам, предназначенных для проверки структуры и уровня знаний учащихся.

От качества тестовых материалов зависит объективность результатов тестирования, поэтому при разработке тестовых заданий необходимо учитывать комплекс требований, диктуемых положениями теории и практики тестирования, а так же особенностями и возможностями².

К основным структурным компонентам теста относятся:

1. Специфика теста, в которую входят характеристики теста:

1.1 Название теста, отражающее тип теста;

1.2 Цель теста, которой является проверка усвоенных обучающимися знаний, навыков по конкретной учебной дисциплине;

1.3 Содержание теста, включающее в себя основные разделы учебной дисциплины, темы учебной дисциплины; процентное соотношение разделов или тем учебной дисциплины; номера заданий по каждой теме;

1.4 Характеристика тестовых заданий по уровню и форме трудности, которая может быть представлена в виде таблицы, в которой указывается соответствие № тестового задания разделу или теме учебной дисциплины, а также уровень трудности и форма предъявления;

¹Плавинский С.Л. Тестология [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.pubhealth.spb.ru/WHealth

²Методические рекомендации по составлению контролирующих тестов и внедрению тестирования в образовательный процесс [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.spb.hse.ru/data

1.5 Алгоритм формирования теста из банка тестовых заданий, который может быть строгим или случайным;

1.6 Правила оценки результатов тестирования, который предполагает за выполнение каждого тестового задания выставления баллов. Необходимо указать тип используемой шкалы оценивания. Номинальная шкала предполагает, что за правильный ответ к каждому заданию выставляется один балл, за не правильный – ноль. В процентном соотношении оценки, согласно пятибалльной системе, рекомендуется выставлять в следующих диапазонах: 2 – менее 50%; 3 – 50-65%; 4 – 65-85%; 5 – 85-100%¹.

2. Инструкция для тестируемых является обязательной составной частью теста. Она должна быть короткой, понятной и общей для всех испытуемых, содержащая разъяснения, как необходимо отвечать на задания теста. В инструкции сообщается время, в течение которого слушателям необходимо выполнить тест, тип шкалы оценивания.

3. Требования к тестовым заданиям: соответствие определённой форме и наличие композиции, которая включает в себя содержание задания и число ответов или место для ответов.

4. Инструкция, которая предназначена для преподавателей, проверяющих тест, которая содержит правила оценки тестовых заданий и правила оценки всего теста².

На сегодняшний день существует четыре формы тестовых заданий:

– Тестовые задания закрытой формы подразумевают выбор ответа из предложенных вариантов, это может быть выбор одного или несколько правильных вариантов ответа или выбор одного не правильного варианта ответа, при этом наличие правильного варианта ответа обязательно;

¹*Методические* рекомендации по составлению контролирующих тестов и внедрению тестирования в образовательный процесс [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.spb.hse.ru/data

²*Методические* рекомендации по составлению контролирующих тестов и внедрению тестирования в образовательный процесс [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.spb.hse.ru/data

– Тестовые задания открытой формы имеют вид неполного утверждения, в котором отсутствуют определенные элементы, которые необходимо дополнить;

– Тестовые задания на установление правильной последовательности, которые состоят из однородных элементов, а так же четкой формулировкой критерия упорядочивания данных элементов;

– Тестовые задания на установление соответствий, где одному элементу первой группы соответствует один или несколько элементов второй группы¹.

Проанализировав виды тестовых заданий можно сделать вывод о том, что методика разработки тестовых заданий позволяет преподавателям выбирать наиболее эффективную и подходящую форму заданий для получения точного результата проверки знаний обучающихся.

Одним из преимуществ тестовой системы является ее объективность, динамичность, возможность детального контроля знаний студентов. Тестирование позволяет более рационально использовать время, охватить большой объем содержания, быстро установить обратную связь со студентами. Кроме того, использование представляется важным и то, что преподаватель может своевременно и объективно определить результаты усвоения материала, выявить параллельно возможные пробелы в знаниях обучающегося и сосредоточить на них внимание.

Тестовый контроль позволяет обеспечить одновременную регулярную проверку знаний студентов и способствует формированию у них мотивации и стимулов для подготовки к каждому занятию, дисциплинирует их и тем самым повышает интерес к изучаемой дисциплине. Тестовые задания, составленные по каждой конкретной теме, дают возможность получить систематические знания по всем аспектам и темам курса.

¹Аванесов В.С. Теоретические основы разработки заданий в тестовой форме. [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.naukarus.com/metodika-razrabotki-testov-prepodavatelyami-vuza

Наконец, по сравнению с устным опросом, тестирование существенно экономит время, отводимое на контроль знаний студентов. А это особенно представляется важным для заочного обучения в условиях предельно малого и ограниченного количества аудиторных часов. Нельзя не отнести к числу достоинств системы тестирования еще и учёт индивидуальных особенностей учащихся. Следует отметить и еще такой факт, что тесты привлекают студентов своей необычной формой, по сравнению с традиционными формами контроля, и позволяют тем самым повысить интерес к самому предмету.

Говоря о достоинствах тестирования, нельзя конечно забывать, что само тестирование проявляет свои положительные качества только при обязательном соблюдении некоторых условий его организации. Речь идет, прежде всего, о подготовке самих тестов и тестовых заданий. Особо хотелось бы отметить важность проблемы формулировки самих тестов. Большое внимание следует уделять тому, насколько полно и четко вопросы теста отражают содержание программы изучаемой дисциплины. С другой стороны, нужно четко отслеживать, чтобы вопросы тестов были сформулированы достаточно четко, юридически точно и стилистически грамотно, в них должно отсутствовать двусмысленное толкование. В связи с этим, представляется очень важным проведение регулярного тестирования студентов за счет чего, возможно обеспечение кардинального улучшения учебного процесса за счет использования активизации обучающегося.

Тестирование несет контролирующую организующую и мотивирующую функции, что обеспечивается последовательностью его проведения на протяжении всего курса изучения и в результате дает высокий уровень усвоения материала. Таким образом, тестирование предельно оптимизирует учебный процесс и является возможностью формирования достаточно объективной оценки знаний студентов¹.

¹Использование тестов в учебном процессе. Достоинства и недостатки тестирования [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.testobr.narod.ru/4.htm.

В заключении следует сказать, что тестирование – это конечно же не идеальная и единственная форма контроля. Умение связно, логически и доказательно выражать свои мысли, умение конкретизировать свой ответ примерами, фактами диагностировать тестированием невозможно. Поэтому, представляется необходимым, что тестирование в учебном процессе следует сочетать с другими традиционными формами и методами проверки.

Ознакомившись с методической разработкой тестовых заданий составим тестовые задания на тему «Проблемы повышения конкурентоспособности ресторанного комплекса», которые помогут нам в закреплении знаний теоретической части нашей работы.

3.2. Разработка тестовых заданий на тему «Проблемы повышения конкурентоспособности ресторанного комплекса»

Критерии оценивания

За каждый правильный вариант ответа в заданиях с одним правильным вариантом ответа ставится 1 балл.

За каждый правильный вариант ответа в заданиях с несколькими правильными вариантами ответа ставится 3 балла.

За правильное установление последовательности ставится 4 балла.

22 – 18 баллов – оценка «5»

17 – 14 – оценка «4»

13 – 10 – оценка «3»

Менее 10 баллов, оценка «2»

База заданий закрытой формы к занятию «Проблемы повышения конкурентоспособности ресторанного комплекса»

В заданиях 1 – 8 выберите один правильный вариант ответа

1. В ПЕРЕВОДЕ С ЛАТИНСКОГО ТЕРМИН «КОНКУРЕНЦИЯ» ОЗНАЧАЕТ

1. Сталкивание;
2. Борьба;
3. Услуга;

Эталон: 1.

2. ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ РАЗРАБАТЫВАЕТ СТРАТЕГИЮ, ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛИТЬ

1. Сильные стороны конкурентов;
2. Как нужно отвечать на действия конкурентов;
3. Слабые стороны конкурентов;

Эталон: 2.

3. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ – ЭТО

1. Фальсификация информации о предприятии;
2. Уровень потребительских свойств предприятия;
3. Способ реализации услуг и товаров предприятия;

Эталон: 2.

4. СУТЬ ПРИНЦИПА «ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ» В ОБЛАСТИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

1. Подразумевает устранение недостатков и усиление преимуществ продукции;

2. Позволяет обеспечить улучшение производственного климата и взаимопонимания между руководителем и исполнителем путём формирования общих целей, направленных на улучшение стандартов и качества жизни;

3. Одинаковый доступ к информации для всех без исключения изготовителей, органов государственной власти и потребителей, если эта информация относится к требованиям безопасности, стандартизации, методам испытаний или сертификации.

Эталон: 1.

5. СФЕРА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ – ЭТО

1. Обширная сфера бизнеса, основу которого составляют предприятия питания, характеризующиеся разнообразием форм обслуживания и большим ассортиментом предлагаемой продукции;

2. Отрасль народного хозяйства, совокупность предприятий, занимающихся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции;

3. Отрасль народного хозяйства, которая производит, реализует готовую пищу и обслуживает потребителей;

4. Вид предприятия с характерными особенностями кулинарной продукции и номенклатуры предоставляемых услуг потребителям;

Эталон: 1.

6. РЕСТОРАН В НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТАХ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАК

1. Предприятие общественного питания, в котором пища подается достаточно быстро, так, чтобы посетитель имел возможность вполне основательно перекусить даже в сравнительно небольшой обеденный перерыв;

2. Предприятие общественного питания с очень широким ассортиментом блюд сложного приготовления, с большим ассортиментом винно-водочных, табачных и кондитерских изделий;

3. Предприятие быстрого питания, меню в таких заведениях, как правило, ограничивается бутербродами, канапе, гамбургерами, чизбургерами, легкими салатами, чаем, кофе, то есть такими продуктами, которые не требуют долгого приготовления;

4. Предприятие, в котором посетитель должен сначала получить меню, затем выбрать то, чем он хотел бы «закусить», и самостоятельно отправиться к стойке, чтобы приобрести то, что было выбрано.

Эталон: 2.

7. В СООТВЕТСТВИИ С ГОСТ Р 50764—95 «УСЛУГИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ» ПОНЯТИЕ УСЛУГИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАК

1. Результат деятельности предприятий и отдельных граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей населения в питании и проведении досуга;

2. Услуги, оказываемые в ресторанах, кафе, барах, столовых, закусочных и других местах общественного питания, типы которых определяются исполнителем в соответствии с государственным стандартом;

3. Услуги, максимально удобные и эффективные для организации системы питания на предприятии или объекте;

4. Услуги, предоставляемые потребителям в предприятиях общественного питания различных типов и классов.

Эталон: 1.

8. ОСНОВНЫМИ СОСТАВЛЯЮЩИМИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИМИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ, ЯВЛЯЮТСЯ

1. Высокие затраты на приобретение сырья и ресурсов;

2. Качество продукции и услуг; стратегия маркетинга и сбыта;

3. Квалификация персонала; технологический уровень производства; финансовое состояние;

4. Технологический уровень производства; финансовое состояние.

Эталон: 2.

В заданиях 9 – 13 выберите все правильные варианты ответов

9. К ФАКТОРАМ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИМ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ УСЛУГИ, НЕ ОТНОСЯТСЯ

1. Насыщенность рынка, спрос и предложения
2. Показатели назначения, надежности, эргономические и эстетические;
3. Соотношение цена/ качество;
4. Качество товаров и услуг.

Эталон: 2,3.

10. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ РАССМАТРИВАЮТ КАК

1. Процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов управление конкурентоспособностью предприятия;

2. Совокупность мероприятий, способствующих повышению конкурентоспособности предприятия, управление конкурентоспособностью предполагает разработку комплекса мероприятий, направленных на повышения конкурентоспособности на уровне отдельных подразделений и функциональных областей деятельности, что позволяет увеличить уровень конкурентоспособности предприятия в целом;

3. Вид деятельности, направленной «на формирование управленческих решений, которые, в свою очередь, должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям и на достижение лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями»;

4. Меры по воздействию на работников для достижения целей, стоящих перед предприятием и его персоналом;

Эталон: 1,2,3.

11. ОДНИМИ ИЗ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ В УПРАВЛЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА ЯВЛЯЕТСЯ

1. Анализ внешней среды;
2. Выработка ценовой стратегии;
3. Оценка конкурентоспособности предприятия;

4. Разработка рекламной кампании.

Эталон: 1,3.

12. В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ СРЕДСТВОМ КОНКУРЕНЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ

1. Реклама;
2. Товары;
3. Потребители;
4. Услуги.

Эталон: 2,4.

13. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ КОНКУРЕНЦИИ

1. Договорная конкуренция;
2. Недобросовестная конкуренция;
3. Ценовая конкуренция;
4. Неценовая конкуренция.

Эталон: 3,4.

В заданиях 14 – 15 выберите правильную последовательность

14. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ВЫПОЛНЯЕТСЯ В СЛЕДУЮЩЕМ ПОРЯДКЕ

1. Оценка конкурентоспособности предприятия;
2. Анализ внутренней среды и выявление реальных и потенциальных конкурентных преимуществ;
3. Анализ внешней среды;
4. Корректирующие действия или дальнейшая реализация разработанной стратегии;
5. Оценка конкурентоспособности предприятия и удовлетворенности клиентов и их сравнение с полученными ранее значениями;
6. Реализация конкурентной стратегии.
7. Разработка конкурентной стратегии

Эталон: 3,2,1,7,6,5,4.

15. КОНКУРИРУЮЩИЕ ФИРМЫ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА – ЭТО

1. Фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу;
2. Борьба между фирмами на одном рыночном сегменте;
3. Взаимодействие фирм на рынке за получение наивысшей прибыли.
4. Фирмы, находящиеся на одной стадии жизненного цикла и в одной отрасли.

Эталон: 1,2.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наша выпускная квалификационная работа была посвящена изучению конкурентоспособности ресторанного комплекса «Времена года».

Сфера общественного питания в Свердловской области – одно из ведущих, быстро развивающихся направлений экономической деятельности. Поэтому положительная динамика развития отрасли сопровождается усилением конкуренции на рынке ресторанных услуг.

В городе Екатеринбурге в настоящее время создаются благоприятные условия для введения в эксплуатацию новых объектов питания в результате формирования торговых узлов, открытия гостиниц, крупных торговых и офисных центров, развития въездного туризма. Вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности предприятия.

Повышение конкурентоспособности является сложной задачей в деятельности любого предприятия ресторанного хозяйства, одним из важнейших направлений деятельности предприятий ресторанного бизнеса является разработка методов и подходов к решению проблемы конкурентоспособности.

Конкурентоспособность ресторанного комплекса является важнейшей характеристикой, которая отражает степень развития организации, а также отличие от развития конкурентных фирм по уровню удовлетворения своими услугами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.

Одним из элементов, способствующих полноценной оценке конкурентоспособности ресторанного комплекса, является изучение потребностей посетителей заведения. Проанализированы ответы клиентов ресторанного комплекса «Времена года» и выявлены слабые и сильные

стороны ресторана, что дает возможность анализа конкурентных преимуществ ресторанного комплекса «Времена года».

Проведенное исследование показало, что клиенты ресторанного комплекса «Времена года» в полной мере удовлетворены качеством обслуживания персонала и качеством приготовленных блюд. Месторасположение ресторана также играет важную роль в выборе именно этого ресторанного комплекса. Но посетители остаются недовольны тем, что в ресторане качество не соответствует цене, цены очень завышены и отражаются на бюджете посетителей, отсутствует система скидок и программа лояльности для постоянных клиентов. Но общее впечатление в сравнении с другими ресторанами у респондентов сложилось хорошее.

Ресторан «Времена года» должен вести постоянную деятельность по анализу и изучению возможностей, сильных и слабых сторон организации, что обеспечит раскрытие потенциала данного ресторанного комплекса.

Также одним из факторов повышения конкурентоспособности является постоянный анализ конкурентов. Для успешной работы ресторанного комплекса нужно постоянно исследовать конкурентов, чтобы не потерять свою позицию на рынке.

Проанализировав ведущие рестораны города, можно сделать вывод, что на данный период времени в г. Екатеринбурге большое количество конкурентов, поэтому ресторану «Времена года» нужно иметь конкурентные преимущества перед другими участниками конкурентной борьбы, то есть быть конкурентоспособным ресторанным комплексом. Для этого мы разработали комплекс рекомендаций для удержания клиентской базы, а также комплекс мероприятий, который будет привлекать потребителей ресторанов-конкурентов.

Данные рекомендации положительным образом скажутся на дальнейшей деятельности ресторанного комплекса «Времена года».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика: монография / Г. Л. Азоев. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2011. 255 с.
2. *Антонова В. А.* Ресторанный бизнес: дефиниции и место в инфраструктуре торгово-производственного комплекса / В. А. Антонова // Концепт. 2015. № 12. С. 1-7.
3. *Ахмадеева О. А.* и др. Тенденции развития рынка общественного питания в России / О. А. Ахмедова и др. // Молодой ученый. 2016. № 8. С. 27-33.
4. *Бахарева А. А.* Антикризисное управление ресторанным бизнесом в современных условиях / А. А. Бахарева // Стратегии бизнеса. 2015. № 2. С. 3-8.
5. *Борисова Е.* Российский гостиничный бизнес в 2013 году / Е. Борисова // Парад отелей. 2013. № 32. С. 12-17.
6. *Гельвановский М.* Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский // Российский журнал. 1998. № 3. С. 24-29.
7. *Горохов В. А.* Основы экспериментальных исследований и методика их проведения: учебное пособие для вузов / В. А. Горохов. Минск: Новое знание; Москва: ИНФРА-М, 2015. 654 с.
8. *Даль В. И.* Толковый словарь живого великорусского языка: справочник / В. И. Даль, Москва: Терра. 1995. 812 с.
9. *Денисов И. В.* Технологии управления ресторанным бизнесом / И. В. Денисов // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 2. С. 3-10.
10. *Егорова Л. С.* Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2008. № 6. С. 316–323.

11. *Ершова И. Г.* Методологические основы маркетинговых исследований рынка труда региона: монография / И. Г. Ершова. Новосибирск: СИБПРИНТ. 2010. 167 с.
12. *Жидков И. Е.* Формирование и развитие рынка услуг ресторанного бизнеса в экономике России: автореф. дис. ... канд. экон. наук / И. Е. Жидков. Тамбов, 2013. 189 с.
13. *Зеленина Ж.* Концепция ресторана при гостинице: сборник статей / Ж. Зеленина. Омск: Омский государственный институт сервиса, 2015. 115 с.
14. *Ильина Е. И.* Управление конкурентоспособностью предприятий сферы обслуживания и оказания услуг как элемент инновационного развития / Е. И. Ильина // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 10. С. 110-116.
15. *Чарочкина Е. Ю.* К вопросу о конкурентоспособности предприятий и отраслей в условиях открытой экономики / Е. Ю. Чарочкина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2013. № 2. С. 231-237.
16. *Карх Д. А.* Методические подходы к оценке эффективности предприятия общественного питания на современном этапе развития экономики / Д. А. Карх // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2016. № 2. 328 с.
17. *Киселева Н. В.* Общие вопросы оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Н. В. Киселева. Москва: КНОРУС, 2010. 289 с.
18. *Костина Г. Д.* Поведение потребителей на рынке товаров и услуг: учебное пособие / Г. Д. Костина. Москва: Омега-Л, 2008. 174 с.
19. *Котлер Ф.* Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для вузов / Ф. Котлер. Москва: Юнити-Дана, 2007. 1046 с.
20. *Кристоф Э.* Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном: учебное пособие / Э. Кристоф. Москва: РосКонсульт, 2009. 174 с.

21. *Кучер Л. С.* Организация обслуживания общественного питания: монография / Л. С. Кучер. Москва: Деловая литература, 2012. 344 с.
22. *Улунина Р. Н.* Максимальная конкурентоспособность предприятия – новые подходы: учебное пособие / Р. Н. Улунина. Москва: Маркетинг, 2009. 312 с.
23. *Мансуров Р. Е.* Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятий» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2. С. 91–98.
24. *Ноздрева Р. Б.* Маркетинг: учебник / Р. Б. Ноздрева. Москва: Юристъ, 2004. 322 с.
25. *Маркс К.* Капитал: учебно-методическое пособие / К. Маркс. Москва: Лениздат-классика, 2018. 426 с.
26. *Мохнач Г.* Станет ли качество национальной идеей / Г. Мохнач // Беларуская думка. 2005. № 6. С.44-51.
27. *Наумова О. Н.* Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / О. Н. Наумова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2012. № 1. С. 164–166.
28. *Неганова В. П.* Состояние и тенденции развития рынка общественного питания региона / В. П. Неганова // Экономика региона. 2014. № 1. С. 132–146
29. *Портер М.* Конкурентная стратегия: монография / М. Портер. Москва: Альпи Паблишер, 2010. 242 с.
30. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: учебное пособие / М. Портер. Москва: Альпина-Бизнес-Бук, 2005. 365 с.
31. *Зигель С.* Ресторанный сервис: основы международной практики обслуживания для профессионалов и начинающих: монография / С. Зигель. Москва: Центрполиграф, 2003. 422 с.

32. *Родионова Н. С.* Ресторанный бизнес – современное состояние и тенденции развития: монография / Н. С. Родионов. Воронеж: Воронежская государственная технологическая академия, 2009. 226 с.
33. *Савельева Н. А.* Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник / Н. А. Савельева. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. 254 с.
34. *Семёнов А. В.* Использование современных технологий подбора персонала в ресторанном бизнесе / А. В. Семенов // Новое поколение. 2017. № 12. С. 100-105.
35. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. Москва: Ось-89, 1997. 478 с.
36. *Татьянченко М. А.* Вопросы изучения экономических аспектов конкурентоспособности товара / М. А. Татьянченко // БИКИ. Российский экспортер. 1984. № 12. С. 62-69.
37. *Тымчук В. В.* Предпринимательские решения в развитии ресторанного бизнеса: автореф. дис. ... канд. экон. наук / В. В. Тымчук. Санкт-Петербург, 2006. 152 с.
38. *Уокер Дж. Р.* Введение в гостеприимство: учебник / Р. Дж. Уокер. Москва: ЮНИТИ. 1999. 229 с.
39. *Фасхиев Х. А.* Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 6. С. 106-112.
40. *Хайек Ф.* Конкуренция как процедура открытия / Ф. Хайек // Мировая экономика и международные отношения. 1992. № 12. С. 14-17.
41. *Чугунова О. В.* Динамика развития сферы общественного питания Свердловской области / О. В. Чугунова // Продовольственный рынок: состояние, перспективы, угрозы: сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. Екатеринбург. 2015. С. 102-109.
42. *Шакелина М.* Рестораны при отелях и гостиницах / М. Шакелина // Ресторатор. 2013. С. 43-51.

43. *Аванесов В. С.* Теоретические основы разработки заданий в тестовой форме [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.naukarus.com/metodika-razrabotki-testov-prepodavatelayami-vuza

44. *Екатеринбург* занимает четвертое место в России по числу гастрономических проектов [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.kommersant.ru/doc

45. *Информационный* бизнес-портал [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.market-pages.ru/marus1

46. *Использование* тестов в учебном процессе. Достоинства и недостатки тестирования [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.testobr.narod.ru/4.htm.

47. *Методические* рекомендации по составлению контролирующих тестов и внедрению тестирования в образовательный процесс [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.spb.hse.ru/data

48. *Плавинский С. Л.* Тестология [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.pubhealth.spb.ru/WHealth

49. *Ресторан* при гостинице или наоборот? [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.prohotelia.com.ua

50. *Тестирование* как метод исследования [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.scibook.net/issledovanie-psihologii-knigi/

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА КОНКУРЕНТОВ РЕСТОРАНА «ВРЕМЕНА ГОДА»

Список ресторанов-конкурентов			Значимость конкурентов		
№	Название ресторана	Краткое описание	Ключевой	Прямой	Косвенный
1	Кафе «Ангел»	Адрес: г. Екатеринбург, Ул. Первомайская, 90. Кухня: Европейская, Итальянская, Русская, Французская, Японская; Особенности: детская комната/площадка, детское меню, танцпол, живая музыка, шоу-программы, парковка, wi-fi, интерьер; Вид деятельности: кейтеринг, бизнес-ланчи, доставка, банкеты. Средний чек: 500-1000 рублей.			✓
2	Ресторан «Гонконг»	Адрес: г. Екатеринбург, Курьинский пер, 3. Кухня: Китайская; Особенности: детская комната, детское меню, интерьер, парковка, wi-fi, необычные десерты; Вид деятельности: бизнес-ланчи, доставка, банкеты. Средний чек: 500-1000 рублей			✓
3	Ресторан «Соломон»	Адрес: г. Екатеринбург, Первомайская, д. 80; Кухня: Еврейская, Итальянская, Средиземноморская. Особенности: детская комната, VIP-зал, детское меню, израильская кухня интерьер, семейная программа, парковка, wi-fi, необычные десерты, живая музыка; Вид деятельности: кондитерская, бизнес-ланчи, банкеты. Средний чек: 1000-1500 рублей			✓
4	Ресторан «Фиш Хаус»	Адрес: г. Екатеринбург, Ленина проспект, 103; Кухня: Европейская, Средиземноморская. Особенности: интерьер, рыбный ресторан, парковка, wi-fi; Вид деятельности: ресторан при гостинице, бизнес-ланчи. Средний чек: 1000-1500 рублей			✓
5	Ресторан «Балкан Гриль»	Адрес: г. Екатеринбург, Ленина проспект, 103; Кухня: Европейская, Балканская. Особенности: интерьер, парковка, wi-fi; Вид деятельности: ресторан. Средний чек: 1200 рублей			✓
6	Кафе «Кулибин»	Адрес: г. Екатеринбург, ул. Кулибина, 2; Кухня: Европейская, Русская; Особенности: домашняя и теплая атмосфера,		✓	

		<p>Wi-Fi, парковка, детская комната. Вид деятельности: бизнес-ланч, кейтеринг, банкетное обслуживание. Средний чек: 1000-1500 рублей</p>			
7	Ресторан «Дунай»	<p>Адрес: г. Екатеринбург, ул. Блюхера, 51; Кухня: Европейская, Авторская, Грузинская, Балканская; Особенности: интерьер, парковка, wi-fi; терраса, живая музыка, гриль-блюда, детское меню. Вид деятельности: бизнес-ланчи, доставка, банкетное обслуживание любой сложности. Средний чек: 1200 рублей</p>	✓		
8	Кафе «Крузиз»	<p>Адрес: г. Екатеринбург, ул. Советская, 41а; Кухня: Европейская, Домашняя Особенности: шоу-программа, живая музыка, банкетная служба, интерьер, парковка, wi-fi, терраса, VIP-зона; Вид деятельности: банкетное обслуживание разной направленности, бизнес-ланчи. Средний чек: 1000 рублей</p>	✓		
9	Ресторан «Япона Мама»	<p>Адрес: г. Екатеринбург, ул. Мира, 23; Кухня: Европейская, Японская, Русская, Средиземноморская. Особенности: детская комната, детское меню, парковка, Wi-fi. Вид деятельности: бизнес-ланчи, доставка, паб, банкеты. Средний чек: 500-1000 рублей.</p>			✓
10	Ресторан «Мама Asia»	<p>Адрес: г. Екатеринбург, ул. Мира, 23; Кухня: Восточная, Европейская Азиатская. Особенности: Шоу каждую пятницу и субботу, восточный интерьер, различные мероприятия, парковка, Wi-fi. Вид деятельности: банкеты от 10 до 150 человек, шоу-программы, бизнес-ланчи, проведения мероприятий. Средний чек: 1000 рублей</p>			✓
11	Кафе «Мельник»	<p>Адрес: г. Екатеринбург, ул. Малышева, 123; Кухня: Европейская, Балканская. Особенности: тематические мероприятия, живая музыка, Wi-fi.; Вид деятельности: бизнес-ланч, банкетное обслуживание, тематические мероприятия. Средний чек: 500-1000 рублей</p>			✓
12	Ресторация «Троекуро вЪ»	<p>Адрес: г. Екатеринбург, ул. Малышева, 137; Кухня: Европейская, Русская. Особенности: подходит для деловых и семейных обедов, есть кондитерские, террасы, банкетный зал, фреш-бар, шведский стол, интерьер, парковка, wi-fi; Вид деятельности: бизнес-ланч, кейтеринг,</p>	✓		

		банкетное обслуживание, доставка, свадебные торжества. Средний чек: 1500-2000 рублей			
13	Кафе «Вилы»	Адрес: г. Екатеринбург, Ленина проспект, 70; Кухня: Европейская, Русская. Особенности: система обслуживания — по карточкам, которые вручают на входе, парковка, wi-fi, старорусская кухня; Вид деятельности: дотставка Средний чек: 500-1000 рублей			✓
14	Ресторан «Манилов Ъ»	Адрес: г. Екатеринбург, Ленина проспект, 70; Кухня: Европейская, Русская. Особенности: живая музыка, ресторан при гостинице, своя выпечка, свои десерты, необычный интерьер, парковка, wi-fi; Вид деятельности: бизнес-ланчи, деловые ужины. Средний чек: 1000-2000 рублей		✓	
15	Ресторан «Ричмонд»	Адрес: г. Екатеринбург, ул. Малышева, 136; Кухня: Европейская, Русская. Особенности: ресторан при гостинице, VIP-зал зал вмещающий до 60 человек, фотосессия в Зимнем саду на территории отеля, наличие бара классический интерьер, терраса, парковка, wi-fi; Вид деятельности: бизнес-ланчи, организация банкетов и свадебных торжеств. Средний чек: 1500-2000 рублей	✓		
16	Ресторанный комплекс «Shartash wedding»	Адрес: г. Екатеринбург, ул. Отдыха, 107; Кухня: Европейская, Балканская. Особенности: выездная регистрация, шатер, терраса, два зала для свадебных торжеств, на берегу озера Шарташ, пирс, интерьер, парковка, wi-fi; Вид деятельности: выездная регистрация, банкеты, свадебные торжества. Средний чек: 1500-2000 рублей		✓	
17	Ресторанный комплекс «Солнечный берег»	Адрес: г. Екатеринбург, Ленина проспект, 103; Кухня: Европейская, Русская. Особенности: находится при загородном клубе, барная стойка, зал вместительностью до 80 человек, шатер, беседки и мангальная зона, выездная регистрация, стеклянный купол, парковка, собственная территория, wi-fi; Вид деятельности: банкеты и фуршеты, обслуживания посетителей загородного клуба, кофе-брейк. Средний чек: 2000 рублей		✓	
18	Ресторан «Мама Italiano»	Адрес: г. Екатеринбург, л. Первомайская, 92; Кухня: Европейская, Итальянская, Японская; Особенности: душевная атмосфера настоящего уюта и комфорта, подходит			✓

		для проведения деловых обедов, семейных вечеров, корпоративных мероприятий, банкетов, детских праздников; настоящая итальянская кухня авторских блюд и закусок, парковка, wi-fi, детская комната; Вид деятельности: бизнес-ланчи, проведение небольших банкетов. Средний чек: 1000 рублей			
19	Ресторан «Калачи»	Адрес: г. Екатеринбург, Красноармейская, 8; Кухня: Европейская, Русская. Особенности: в ресторане есть два зала, интерьер в русском стиле, парковка, wi-fi, проходят различного рода вечеринки; Вид деятельности: бизнес-ланчи, банкетное обслуживание. Средний чек: 1000-1500 рублей.			✓
20	Ресторан «Планетарий»	Адрес: г. Екатеринбург, Радищева, 55; Кухня: Европейская, Русская, Итальянская, Японская. Особенности: большая терраса на крыше, открытая круглый год, есть вегетарианское меню, панорамный ресторан, интерьер, парковка, wi-fi; Вид деятельности: бизнес-ланчи, банкеты, собственная кулинария. Средний чек: 1000 рублей			✓
21	Ресторан «Савой»	Адрес: г. Екатеринбург, Малышева, 74; Кухня: Европейская, Русская. Особенности: ресторан расположен в гостинице «Центральной», организация выездной регистрации, вместимость ресторана до 80 человек, обеды с собой, интерьер, парковка, wi-fi; Вид деятельности: выездная регистрация, бизнес-ланчи, обеды с собой, банкетное обслуживание, кейтеринг, шведский стол. Средний чек: 1500- 2000 рублей	✓		
22	Ресторанный комплекс «Bigly»	Адрес: г. Екатеринбург, Академическая, 28а; Кухня: Европейская, Русская, Итальянская, Американская, Паназиатская. Особенности: ресторанный комплекс при гостинице Tessa, мягкие и удобные диваны, подушки, приглушенное освещение, музыка, завтраки, бизнес-ланчи, банкетный зал с камином, парковка, wi-fi; Вид деятельности: завтрака, бизнес-ланчи, банкетное обслуживание, кофе-брейки и фуршеты. Средний чек: 1000 рублей	✓		

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРОГРАММА СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Программа анкетирования посетителей ресторана «Времена года», воспользовавшихся услугами ресторана.

Проблемная ситуация

В современных условиях в городе Екатеринбурге происходит усиление конкуренции на рынке общественного питания, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности предприятия. Одним из элементов, способствующих полноценной оценке конкурентоспособности предприятия общественного питания, является изучение потребностей посетителей заведения. Только в процессе использования услуги возможно оценить удовлетворенность посетителей представленной продукцией, выкладкой блюд, оформлением прилавка, рекламными материалами, уровнем сервиса, интерьером и многими другими факторами.

Исследование потребителей позволяет определить и изучить весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе ресторана (доходы, социальное положение, половозрастная структура).

Темой нашего социологического исследования является «Исследование предпочтений потребителей как один из способов, используемых в оценке конкурентоспособности ресторана «Времена года»». Проведение данного исследования является важным элементом при оценке конкурентных позиций ресторана «Времена года», что обуславливает **актуальность данной работы**. По его результатам руководство может не только улучшать существующий ассортимент продукции, но и разрабатывать дополнительные

мероприятия по привлечению потребителей, что положительным образом скажется на его дальнейшей деятельности.

Объектом исследования являются клиенты ресторана «Времена года», воспользовавшиеся услугами данного заведения старше 18 лет.

Предметом изучения является удовлетворенность посетителей ресторана «Времена года» предоставляемыми услугами заведения.

Цель нашего исследования: выявление степени удовлетворенности посетителей услугами ресторана «Времена года».

Для того чтобы добиться поставленной цели, нами были поставлены следующие **задачи**:

- 1) Выявить основные критерии потребительского выбора ресторана;
- 2) Выявить источники информации, из которых потенциальные клиенты узнают о ресторане «Времена года»;
- 3) Выявить факторы, влияющие на решение потребителей посетить ресторан «Времена года»;
- 4) Выявить уровень удовлетворенности качеством предоставляемых услуг ресторана «Времена года»;
- 5) Выявить основные достоинства и недостатки ресторана с точки зрения посетителей.

Метод социологического исследования – анкетирование.

Теоретическая интерпретация

Ресторан – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Ресторанный комплекс – совокупность объектов общественного питания (зал, площадки, ресторан, банкетные залы, кафе, летник, кондитерский бутик, лобби бар и др.) расположенных на одной территории, направленная на удовлетворение имеющихся потребностей людей во вкусной, разнообразной и здоровой пище.

Сервис – это оказание услуги клиенту. Услуги, которая удовлетворяет потребность, осознаваемую клиентом.

Меню – это перечень закусок, блюд, напитков, мучных кондитерских изделий, имеющихся в продаже на данный день в ресторане с указанием выхода и цены.

Интерьер помещения – это внутреннее наполнение помещения, которое отвечает за его красоту и обеспечивает человеку комфортные условия жизни.

Обслуживающий персонал – работники, не участвующие непосредственно в процессах производства продукции и управлении этими процессами, а выполняющие функции обслуживания (официанты, администраторы зала, уборщики, гардеробщики).

Дополнительные услуги – это широкий спектр услуг, оказываемых клиентам помимо основной - предоставлению потребителю услуги питания и организации ее потребления (анимация, организация банкетов и фуршетов, ведущий, курьерская доставка и др.)

Эмпирическая интерпретация

Показатели	Индикаторы	Номера вопросов
1) Критерии потребительского выбора ресторана	<ul style="list-style-type: none"> - обстановка/ интерьер; - информированность; - безопасность; - ценовая политика; - кухня/меню ресторана; - местоположение; -дополнительные услуги. 	С 1-11 вопрос
2) Источники информации, из которых клиенты узнают о ресторане	<ul style="list-style-type: none"> - наружная реклама; - интернет-реклама; - проживание в гостинице «Октябрьская»; - сайт отеля; - сайт ресторана; -рекомендации друзей и знакомых; -отзывы потребителей. 	5 и 12 вопрос
3) Факторы, влияющие на решение потребителей посетить ресторан «Времена года»;	<ul style="list-style-type: none"> -процесс принятие решения о посещение ресторана «Времена года» -оценка альтернатив и выбор данного ресторана; - оценочные критерии; - факторы, влияющие на выбор ресторана «Времена года» 	С 13-17 вопрос
4) Уровень удовлетворенности	<ul style="list-style-type: none"> - качество блюд в ресторане; - уровень обслуживания; - чистота; - соотношение качество/цена; - атмосфера/интерьер - наличие парковки; -месторасположение; 	С 18-20, 23, 25 вопрос
5) Достоинства и недостатки ресторана с точки зрения посетителей.	<ul style="list-style-type: none"> -профессионализм персонала; - культура обслуживания; -скорость обслуживания; -вместительная парковка; - комфорт и удобство ресторана; - эстетические параметры (дизайн, интерьер) - соотношение цена/ качество; - система лояльности к клиентам; -разнообразие ассортимента блюд. - преимущества ресторана «Времена года» 	21, 22, 24, 26 вопросы

Гипотезы

1) Большинство опрошенных клиентов при выборе ресторана особое внимание уделяют кухне ресторана, соотношению цена/качество, интерьеру заведения и отзывам других потребителей.

2) Больше 70% клиентов ресторана узнают о заведении с сайта гостинице Октябрьской, а так же от рекомендаций друзей.

3) Основными факторами, влияющими на выбор именно ресторана «Времена года», являются: проживание в гостинице «Октябрьская», удобное расположение в центре города, необычный интерьер заведения и наличие летней веранды для организации банкетов и свадеб.

4) Уровень качества предоставляемых услуг рестораном «Времена года» высокий. Подача блюд и обслуживание достаточно оперативное, учитываются все пожелания клиентов.

5) Основными достоинствами ресторана являются: качественное обслуживание, интерьер заведения, наличие летней веранды и бара, возможность проведения торжественных мероприятий. Недостатки ресторана заключаются в отсутствие отдельного входа в ресторан, в высоком среднем чеке, в небольшом ассортименте блюд и отсутствие доставки блюд.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ИНСТРУМЕНТ ИССЛЕДОВАНИЯ

БЛАНК ОПРОСА

Уважаемый респондент!

Для выявления и изучения потребительских предпочтений клиентов ресторана «Времена года» и выявление слабых сторон в деятельности работы заведения студенты РГППУ проводят опрос гостей. Пожалуйста, отнеситесь к анкете внимательно и серьезно. Просим Вас не пропускать ни одного вопроса. Результаты будут использованы в обобщенном виде, исследование проводится анонимно. Ваше мнение очень важно для нас.

Вам будет предложен перечень вопросов, выберите вариант ответа, либо несколько вариантов, наиболее соответствующих вашему мнению. Если в списке нет подходящего для вас варианта, впишите свой вариант в отведенное для этого место.

Екатеринбург 2018

1. Чем Вы обычно занимаетесь в свободное время? (можно выбрать не более 3-х вариантов)

1. Посещаю рестораны, кафе, бары
2. Посещаю театры, музеи, выставки
3. Общаюсь с друзьями
4. Смотрю телевизор
5. Посещаю кинотеатры
6. Хожу по магазинам
7. Читаю художественную литературу, прессу (газеты, журналы и т.д.)
8. Провожу время с семьей дома
9. Другое _____

2. Какие из ниже перечисленных заведений общественного питания Вы посещаете наиболее часто? (можно выбрать не более 3-х вариантов)

1. Ресторан
2. Бар
3. Кафе
4. Предприятие быстрого обслуживания
5. Кофейня
6. Кафетерий
7. Какие еще? _____

3. Как часто Вы посещаете рестораны? (можно выбрать только один вариант ответа)

1. Почти каждый день
2. Раз в неделю
3. Несколько раз в месяц
4. Один раз в месяц
5. Раз в несколько месяцев

4. С кем Вы обычно посещаете рестораны? (можно выбрать не более 2-х вариантов)

1. Один (а)
2. С компанией друзей
3. С другом (подругой)
4. С супругом (супругой)
5. С деловыми партнерами
6. С детьми
7. С кем еще? _____

5. Каким источником информации Вы пользуетесь при выборе ресторанного заведения? (можно выбрать не более 2-х вариантов)

1. Сайт отеля
2. Предыдущий опыт
3. Рекомендации друзей/знакомых
4. Наружная реклама
5. Отзывы

6. Реклама в интернете
7. Сайт ресторана
8. Свой вариант ответа (напишите) _____

6. С какой целью Вы посещаете рестораны? (можно выбрать не более 2^x вариантов)

1. Прихожу поесть
2. Пообщаться с друзьями
3. Отдохнуть в приятной обстановке
4. Встретиться с деловыми партнерами
5. Отметить какое-то событие, праздник
6. Другое _____

7. Что важно для Вас при выборе ресторана? (можно выбрать не более 3^x вариантов)

1. Ассортимент блюд
2. Вкусная кухня
3. Уровень комфорта
4. Программа лояльности
5. Скидки
6. Удобное месторасположение
7. Дополнительные услуги (доставка, заказ кулинарии, развлекательная программа, караоке, детская комната, музыкальное сопровождение, организация мероприятий и т.д.)
8. Средняя сумма счета
9. Имидж, репутация ресторана
10. Свой вариант ответа (напишите) _____

8. Посещали ли Вы раньше ресторанные комплексы?

1. Да
2. Нет (Переходите к 10 вопросу)
3. Затрудняюсь ответить (Переходите к 10 вопросу)

9. Что особенного Вы можете выделить именно в ресторанном комплексе?
(Напишите) _____

10. Кто влияет на Ваш выбор? (можно выбрать только один вариант ответа)

1. Друзья
2. Родственники
3. Знакомые
4. Кто еще? _____
5. Никто не влияет

11. Что является для Вас приоритетным в качественных показателях ресторанных заведений? (расставьте варианты ответов в порядке значимости: 1 – самое важное, 2 – наименее важное и т.д.)

Варианты ответа	Приоритеты
1. Внимательность персонала	
2. Музыкальное сопровождение	
3. Дружелюбие персонала	
4. Экстерьер и интерьер	
5. Атмосфера в зале	
6. Безопасность	
7. Месторасположение	
8. Качество блюд	
9. Стоимость блюд	
10. Дополнительные услуги	
11. Вежливость и тактичность персонала	
12. Скорость обслуживания	
13. Комфорт	
14. Разнообразный ассортимент блюд	
15. Быстрота обслуживания	
16. Что еще?	

12. Из каких источников Вы узнали о ресторане «Времена года»? (можно выбрать не более 2-х вариантов)

1. Наружная реклама
2. Интернет-реклама
3. Проживание в гостинице «Октябрьская»
4. Сайт отеля
5. Сайт ресторана
6. Рекомендации друзей и знакомых
7. Отзывы потребителей на различных сайтах
8. Проходили мимо
9. Свой вариант ответа (напишите) _____

13. С какой целью Вы посещали ресторан «Время года»? (можно выбрать только один вариант ответа)

1. Деловая встреча
2. Питание
3. Отдых
4. Развлечение
5. Корпоративы, банкеты, свадьба
6. Свой вариант ответа (напишите) _____

14. Почему Вы выбрали ресторан «Времена года»? (можно выбрать не более 2-х вариантов)

1. Вкусная кухня
2. Приемлемые цены
3. Быстрое и качественное обслуживание

4. Приятная атмосфера
5. Удобное расположение
6. Наличие дополнительных услуг
7. По рекомендации друзей
8. Свой вариант ответа (напишите) _____

15. Что является преимуществом ресторана «Времена года» на Ваш взгляд? (можно выбрать только один вариант ответа)

1. Качество блюд
2. Качество обслуживания
3. Место расположения
4. Цены
5. Разнообразие ассортимента блюд
6. Интерьер ресторана

16. Чего не хватает для Вашего удобства заведению «Времена года» как ресторанному комплексу?

1. Дополнительного зала для посетителей
2. Более вместительной веранды для торжественных мероприятий
3. Личного бара-кафе
4. Зала для торжеств
5. Отдельного от отеля паркинга
6. Другое (напишите) _____

17. Каково Ваше общее впечатление от ресторана «Времена года», в сравнении с другими ресторанами? (Выберите цифру по 5-бальной шкале)

Очень плохое 1 2 3 4 5 Очень хорошее

18-25. Как Вы оцениваете качество блюд в ресторане? (Выберите цифру по 5-бальной шкале)

Вопросы	1- Очень Плохо	2- Плохо	3- Хорошо	4- Очень Хорошо	Затрудняюс ь ответить
18. Оцените качество приготовления блюд	1	2	3	4	5
19. Оцените качество ингредиентов блюда	1	2	3	4	5
20. Оцените подачу блюда	1	2	3	4	5
21. Удовлетворенность размером порции	1	2	3	4	5
22. Удовлетворенность температурой подачи блюда	1	2	3	4	5
23. Соответствие блюда описанию в меню	1	2	3	4	5
24. Общее впечатление от еды	1	2	3	4	5
25. Общая оценка цены и качества	1	2	3	4	5

26-31. Как Вы оцениваете качество обслуживания в ресторане? (Выберите цифру по 5-бальной шкале)

Вопросы	1- Очень Плохо	2- Плохо	3- Хорошо	4- Очень Хорошо	Затрудняюс ь ответить
26. Оцените оперативность официанта в принятии у Вас заказа	1	2	3	4	5
27. Оцените опрятность официанта	1	2	3	4	5
28. Оцените насколько официант смог ответить на ваши вопросы по меню	1	2	3	4	5
29. Оцените доброжелательность официанта	1	2	3	4	5
30. Оцените предупредительность и внимательность официанта	1	2	3	4	5
31. Оцените обслуживание в целом	1	2	3	4	5

32-38. Как Вы оцениваете интерьер и оборудования помещения ресторана?

(Выберите цифру по 5-бальной шкале)

Вопросы	1- Очень Плохо	2- Плохо	3- Хорошо	4- Очень Хорошо	Затрудняюс ь ответить
32. Оцените интерьер в целом	1	2	3	4	5
33. Оцените место расположения столика	1	2	3	4	5
34. Оцените температурный комфорт	1	2	3	4	5
35. Оцените проветриваемость (вентилируемость) ресторана	1	2	3	4	5
36. Оцените чистоту обеденной зоны	1	2	3	4	5
37. Оцените чистоту зала	1	2	3	4	5
38. Оцените качество работы гардероба	1	2	3	4	5

39. Чтобы Вы могли пожелать для улучшения качества обслуживания?

(Перечислите) _____

40. Из того что есть в других ресторанах, что бы Вы хотели видеть в нашем?

(Перечислите) _____

41. Что не удовлетворило Вас в работе ресторана «Времена года»? (можно выбрать только один вариант ответа)

1. Обслуживание персонала
2. Режим работы
3. Отсутствие системы лояльности
4. Качество блюд
5. Время ожидания
6. Свой вариант ответа (Напишите) _____

42. Как вы относитесь к тому, что ресторан «Времена года» существует как ресторанный комплекс? (Выберите цифру по 5-бальной шкале)

Очень плохое 1 2 3 4 5 Очень хорошее

43. Как Вы думаете, что Вам мешает посещать данный ресторан чаще? (можно выбрать не больше 3-х вариантов)

1. Удаленность ресторана от места жительства
2. Цены выше, чем в других ресторанах
3. Качество услуг ниже, чем в других ресторанах
4. Ассортимент услуг меньше, чем в других ресторанах
5. Качество продукции ниже, чем в других ресторанах
6. Отсутствие системы скидок

7.Что еще? _____

44. Ваши пожелания и предложения по улучшению работы ресторана «Времена года»

А теперь сообщите, пожалуйста, некоторые данные о себе

45. Ваш пол:

1. Мужской
2. Женский

46. Ваш возраст:

1. 18-25 лет
2. 26-35 лет
3. 36-45 лет

47. К какой группе по роду занятий Вы себя относите?

1. Предприниматель
2. Руководитель
3. Специалист
4. Служащий
5. Рабочий
6. Домохозяйка
7. Свой вариант ответа
(Напишите) _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ТАБЛИЦЫ ЛИНЕЙНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Таблица 1

Предпочитаемый вид занятия в свободное время (в % к числу опрошенных)*

Занятие в свободное время	%
Посещаю рестораны, кафе, бары	45
Общаюсь с друзьями	35
Занимаюсь спортом	15
Посещаю кинотеатры	13
Провожу время с семьей дома	10
Хожу по магазинам	9
Выезжаю на природу, гуляю	7
Посещаю театры, музеи, выставки	6
Читаю художественную литературу, прессу (газеты, журналы и т.д.)	5
Смотрю телевизор	3
Всего:	148

*Здесь и далее сумма процентов более 100, т. к. респонденты имели возможность выбрать несколько вариантов ответов

Таблица 2

Заведения общественного питания предпочтительные для более частого посещения (в % к числу опрошенных)*

Заведения общественного питания	%
Кафе	44
Ресторан	34
Кофейня	30
Предприятие быстрого обслуживания	26
Бар	12
Кафетерий	4
Всего:	150

Таблица 3

Частота посещений ресторана (в % к числу опрошенных)

Частота посещений	%
Почти каждый день	25
Раз в неделю	15
Несколько раз в месяц	30
Один раз в месяц	25
Раз в несколько месяцев	5
Всего:	100

Таблица 4

Предпочтительная компания для посещения ресторана (в % к числу опрошенных)*

Состав	%
С супругом (супругой)	37
С компанией друзей	32
С другом (подругой)	24
Один (а)	13
С деловыми партнерами	6
С детьми	5
Всего:	117

Таблица 5

Предпочтительные источники информации при выборе ресторана (в % к числу опрошенных)*

Источники информации	%
Рекомендации друзей/знакомых	32
Отзывы	28
Предыдущий опыт	27
Наружная реклама	17
Реклама в интернете	8
Сайт ресторана	5
Сайт отеля	3
Всего:	120

Таблица 6

Цель посещения ресторанов (в % к числу опрошенных)*

Цель посещения ресторанов	%
Отдохнуть в приятной обстановке	52
Прихожу поесть	40
Пообщаться с друзьями	18
Встретиться с деловыми партнерами	11
Отметить какое-то событие, праздник	10
Всего:	131

Таблица 7

Приоритеты при выборе ресторана (в % к числу опрошенных)*

Критерии выбора ресторана	%
Средняя сумма счета	44
Вкусная кухня	35
Имидж, репутация ресторана	33
Ассортимент блюд	30
Дополнительные услуги (доставка, заказ кулинарии, развлекательная программа, караоке, детская комната, музыкальное сопровождение, организация мероприятий и т.д.)	27
Уровень комфорта	16
Программа лояльности	10
Скидки	10
Удобное месторасположение	7
Всего:	212

Таблица 8

Посещаемость ресторанного комплекса (в % к числу опрошенных)

Ответ	%
Да	40
Нет	35
Затрудняюсь ответить	25
Всего:	100

Таблица 9

Особенности ресторанного комплекса со стороны потребителей (в % к числу опрошенных)

Особенности ресторанного комплекса	%
Больше предложений по дополнительным услугам	20
Удовлетворение разных потребностей посетителей	15
Удобство в посещении ресторана	5
Всего:	40

Таблица 10

Влияющая сторона при выборе ресторана (в % к числу опрошенных)

Ответ	%
Родственники	35
Никто не влияет	35
Друзья	20
Знакомые	10
Всего:	100

Таблица 11

Приоритет в качественных показателях ресторана (в % к числу опрошенных)*

Качественные показатели	Ранг	Ср. арифметическое	%**
Качество блюд	1	2,3	61
Скорость обслуживания	2	2,4	60
Стоимость блюд	3	3,4	43
Разнообразный ассортимент блюд	4	4,0	33
Атмосфера в зале	5	4,3	28
Комфорт	6	4,6	23
Внимательность персонала	7	5,0	23
Вежливость и тактичность персонала	8	5,6	17
Экстерьер и интерьер	9	8,2	17
Дополнительные услуги	10	8,5	15
Месторасположение	11	10,3	14
Дружелюбие персонала	12	11,2	13
Безопасность	13	12,6	12
Музыкальное сопровождение	14	13,4	11

**% опрошенных респондентов, посчитавши данный показатель наиболее приоритетным.

Таблица 12

Источники информации, из которых узнали о ресторане «Времена года» (в % к числу опрошенных)*

Источники информации	%
Проживание в гостинице «Октябрьская»;	37
Рекомендации друзей и знакомых;	22
Сайт отеля;	20
Отзывы потребителей на различных сайтах	17
Проходили мимо	7
Наружная реклама	5
Интернет-реклама	3
Сайт ресторана;	0
Всего:	111

Таблица 13

Цель посещения ресторана «Времена года» (в % к числу опрошенных)

Цель посещения ресторана	%
Питание	30
Корпоративы, банкеты, свадьба	25
Деловая встреча	20
Отдых	15
Развлечение	10
Всего:	100

Таблица 14

Причина выбора ресторана «Времена года» (в % к числу опрошенных)*

Мотив выбора ресторана	%
Вкусная кухня	32
Быстрое и качественное обслуживание	27
Удобное расположение	25
Статус ресторана	21
По рекомендации друзей	13
Приятная атмосфера	11
Приемлемые цены	10
Наличие дополнительных услуг	5
Всего:	144

Таблица 15

Преимущества ресторана «Времена года» (в % к числу опрошенных)

Преимущества	%
Качество блюд	25
Место расположения	25
Качество обслуживания	20
Интерьер ресторана	15
Разнообразие ассортимента блюд	10
Цены	5
Всего:	100

Таблица 16

Критерии, которых не хватает для удобства гостей ресторанного комплекса «Времена года» (в % к числу опрошенных)*

Критерии удобства	%
Дополнительного зала для посетителей	37
Более вместительной веранды для торжественных мероприятий	27
Личного бара-кафе	20
Зала для торжеств	14
Отдельного от отеля паркинга	10
Всего:	108

Таблица 17

Общее впечатление от посещения ресторана «Времена года», в сравнении с другими ресторанами (в % к числу опрошенных)

Шкала	%
1	0
2	5
3	30
4	45
5	20
Всего:	100

Таблица 18

Оценка качество блюд в ресторане «Времена года» (в % к числу опрошенных)

Показатели	%					Всего
	1- Очень Плохо	2- Плохо	3- Хорошо	4- Очень Хорошо	Затрудня юсь ответить	
Оцените качество приготовления блюд	0	10	50	25	15	100
Оцените качество ингредиентов блюда	0	5	45	35	15	100
Оцените подачу блюда	0	0	45	50	5	100
Удовлетворенность размером порции	0	0	50	50	0	100
Удовлетворенность температурой подачи блюда	0	10	40	50	0	100
Соответствие блюда описанию в меню	0	5	35	60	0	100
Общее впечатление от еды	0	10	25	50	15	100
Общая оценка цены и качества	0	30	25	15	30	100

Таблица 19

Оценка качества обслуживания в ресторане (в % к числу опрошенных)

Показатели	%					
	1- Очень Плохо	2- Плохо	3- Хорошо	4- Очень Хорошо	Затрудняюсь ответить	Всего
Оцените оперативность официанта в принятии у Вас заказа	0	0	30	60	10	100
Оцените опрятность официанта	0	0	20	80	0	100
Оцените насколько официант смог ответить на ваши вопросы по меню	0	0	0	100	0	100
Оцените доброжелательность официанта	0	0	25	75	0	100
Оцените предупредительность и внимательность официанта	0	5	35	60	0	100
Оцените обслуживание в целом	0	0	30	70	0	100

Таблица 20

Оценка интерьера и оборудования помещения ресторана «Времена года» (в % к числу опрошенных)

Показатели	%					
	1- Очень Плохо	2- Плохо	3- Хорошо	4- Очень Хорошо	Затрудняюсь ответить	Всего
Оцените интерьер в целом	0	5	25	60	10	100
Оцените место расположения столика	0	10	30	60	0	100
Оцените температурный комфорт	0	0	45	50	5	100
Оцените проветриваемость (вентилируемость) ресторана	0	0	30	70	0	100
Оцените чистоту обеденной зоны	0	0	0	100	0	100
Оцените чистоту зала	0	0	5	15	80	100
Оцените качество работы гардероба	0	0	0	0	100	100

Таблица 21

Пожелания для улучшения качества обслуживания (в % к числу опрошенных)

Пожелания	%
Качество обслуживания хорошее, пожеланий нет	100

Таблица 22

Пожелания по улучшению ресторанного комплекса, в сравнении с другими ресторанами (в % к числу опрошенных)

Пожелания	%
Разработать систему лояльности и скидок	55
Доставка еды в офис, на дом	25
Организовать сотрудничество с компаниями по организации торжественных мероприятий	10
Проведения тематических мероприятий и шоу	10
Всего:	100

Таблица 23

Причины неудовлетворенности клиентов в работе ресторана (в % к числу опрошенных)

Причины	%
Все удовлетворило	50
Отсутствие системы лояльности	25
Режим работы	10
Время ожидания	10
Качество блюд	5
Обслуживание персонала	0
Всего:	100

Таблица 24

Отношение к ресторану «Времена года» как к ресторанному комплексу (в % к числу опрошенных)

Шкала	%
1	0
2	0
3	10
4	15
5	75
Всего:	100

Таблица 25

Факторы, влияющие на частоту посещаемости ресторанного комплекса (в % к числу опрошенных)*

Факторы	%
Цены выше, чем в других ресторанах	45
Удаленность ресторана от места жительства	20
Отсутствие системы скидок	20
Ассортимент услуг меньше, чем в других ресторанах	15
Отсутствие интересных предложений в меню	10
Качество услуг ниже, чем в других ресторанах	5
Качество продукции ниже, чем в других ресторанах	0
Всего:	115

Таблица 26

Пожелания и предложения по улучшению работы ресторана

Пожелания и предложения	%
Ввести систему скидок	30
Снизить цены	25
Создать сайт для заказа еды и бронирования столиков	25
Разнообразить меню	10
Снизить стоимость за пробковый взнос	10
Всего:	100

Таблица 27

Пол респондентов (в % к числу опрошенных)

Пол	%
Мужской	60
Женский	40

Таблица 28

Возраст респондентов (в % к числу опрошенных)

Возраст	%
18-25 лет	10
26-35 лет	34
36-45 лет	66
Всего:	100

Таблица 29

Социальный статус респондентов (в % к числу опрошенных)

Социальный статус	%
Предприниматель	56
Руководитель	14
Специалист	10
Служащий	10
Рабочий	6
Домохозяйка	4
Всего:	100