

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Поволжская академия образования и искусств
имени Святителя Алексия, митрополита Московского»

Кафедра экономики и бизнес-развития

Направление подготовки 38.03.11 Экономика

Направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

«Повышение конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО»»

Выполнила студентка
5 курса группы Эз-501
заочной формы
обучения Носов
Андрей Валерьевич

Научный руководитель
Державина Дина
Александровна, доцент, к.
ЭКОН. Н.

(Ф.И.О., должность, уч.степень, уч.звание)

(подпись)

Допустить к защите:

Заведующий кафедрой

(подпись)

(Ф.И.О.)

«__» _____ 20__ г.

Тольятти

2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
Глава 1. Теоретические основы конкурентоспособности организации.....	10
1.1 Экономическая сущность конкурентоспособности организации	10
1.2 Факторы и методы оценки конкурентоспособности организации	16
1.3 Особенности конкурентоспособности услуг в сфере общественного питания.....	23
Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО»	30
2.1 Общая характеристика кафе «МИСТЕР ЖАКО»	30
2.2 Оценка основных технико-экономических показателей деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО»	34
2.3 Анализ отрасли общественного питания.....	44
2.4 Анализ деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО»	46
2.5 Анализ и оценка конкурентоспособности организации.....	58
2.6 Оценка конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО».....	67
Глава 3. Разработка экономико-организационных мероприятий по повышению конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО»	75
3.1 Расширение ассортимента меню кафе «МИСТЕР ЖАКО».....	75
3.2 Расширение дополнительных услуг кафе «МИСТЕР ЖАКО»	78
3.3 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ	100

ВВЕДЕНИЕ

Повышение конкурентоспособности организации является ключевым фактором успешного ее функционирования в условиях современной рыночной экономики. Конкурентоспособность определяется способностью организации максимально полно удовлетворять потребности потребителей, обеспечивая высокое качество продукции или услуг, высокий уровень обслуживания, лояльную ценовую политику и гибкость в адаптации к изменениям внешней среды.

Организация, способная успешно адаптироваться к внешним условиям, внедрять стратегические решения и оптимизировать внутренние процессы, имеет больше преимуществ в занятии лидирующей позиции на конкретном рынке. Современные рыночные условия вынуждают организацию еще в большей степени акцентировать свое внимание на вопросах обеспечения своей конкурентоспособности для повышения эффективности своей деятельности и достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Конкурентоспособность выступает инструментом, решающим одну из главных стратегических задач, направленную на обеспечение устойчивого уровня рентабельности, снижение издержек, а также способствующей повышению эффективности деятельности организации в целом.

Конкурентоспособность организации определяет способность самой организации или продукта, услуги успешно конкурировать на рынке, удовлетворяя потребности покупателей и обеспечивая прибыль производителям. Она включает в себя такие факторы, как качество продукции, услуги, цена, сервис, инновации, маркетинг и т.д.

М. Портер является одним из наиболее известных ученых, который занимался изучением конкурентоспособности. Он разработал концепцию пяти сил конкуренции, которая является основой для анализа конкурентоспособности [40].

В настоящее время особенно организации в сфере услуг сталкиваются с

постоянным ростом потребительских требований, что, в свою очередь, и является результатом обострения конкурентной борьбы на рынке. Сфера услуг, удовлетворяя широкий спектр потребностей потребителя, способствует эффективному развитию экономических и социальных отношений и, хочется отметить, что особенно рынок общественного питания не является исключением. По данным РБК оборот общественного питания в Российской Федерации в декабре 2024 года вырос на 10,7% по сравнению с показателем за аналогичный период 2023 года и составил 339,2 млрд. рублей [29].

Обеспечение конкурентоспособности организации сферы общественного питания является сложным, динамичным и комплексным процессом, требующим принятия рациональных управленческих решений. Основой таких решений служит всесторонний анализ и оценка реального состояния конкурентоспособности организации, позволяющая выявить основные проблемы деятельности и определить эффективные пути их решения.

Анализ факторов конкурентоспособности выявляет преимущества и слабые стороны организации на рынке общественного питания, на основе которых корректируется дальнейшая деятельность кафе и ресторанов.

Актуальность исследования выпускной квалификационной работы заключается в том, что повышение конкурентоспособности организации является основной задачей в реалиях современного рынка, где определяющая роль принадлежит способности организации стабильно функционировать и развиваться, обеспечивать производство товаров и предоставление услуг высокого качества и конкурентоспособности, обладать определенными преимуществами на конкретном рынке, позволяющими успешно соперничать с другими участниками (субъектами) рынка данной отрасли, в частности, в сфере общественного питания.

Комплексный анализ технико-экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности и оценка конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» и его главных конкурентов на рынке общественного

питания в г. Тольятти в Центральном районе, позволит выявить сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные преимущества по отношению к прямым конкурентам, а также выбрать конкурентную стратегию, исходя из достоверной картины анализа. Целью выбора конкурентной стратегии является повышение конкурентоспособности организации на рынке общественного питания, привлечения новых клиентов и создания конкурентных позиций на данном рынке.

Объектом исследования является кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Предметом исследования является конкурентоспособность кафе.

Целью выпускной квалификационной работы является определение путей повышения конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти в Центральном районе.

В выпускной квалификационной работе были сформулированы следующие задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели (в соответствии с содержанием):

1. Изучение теоретических основ конкурентоспособности организации;
2. Проведение комплексного анализа технико-экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО»;
3. Провести оценку конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» и его прямых конкурентов;
4. Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности;
5. Провести оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Методическую основу выпускной квалификационной работы составили такие общенаучные и частнонаучные методы, как анализ литературы по теме исследования, анализ экономической теории для определения научных основ исследования; классификация, синтез, обобщение.

Теоретическую основу исследования составили научные труды ученых-экономистов, посвященных рассмотрению конкурентоспособности

организации: А.Н. Захарова, И.В. Корнеевой, М. Портера, С.Г. Светунькова, А. Смита, Р.А. Фатхутдинова, В.Е. Хруцкого, Й. Шумпетера, Н.С. Яшина В.Е. и др.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

В первой главе рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности организации, ее экономическая сущность, факторы и методы оценки и особенности оценки организаций в сфере общественного питания.

В рамках второй главы проводился анализ основных технико-экономических показателей деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО». Дана общая характеристика кафе, проведен анализ рынка общественного питания, проведен анализ и оценка конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти в Центральном районе и его прямых конкурентов.

Третья глава посвящена разработке двух мероприятий: утренние завтраки «Завтрак с Мистером Жако» и доставка кейтеринга «Мистер Жако выезжает на ваше мероприятие» с целью повышения конкурентоспособности организации за счет расширения дополнительных услуг в летний период и привлечения новых клиентов. Была рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

В заключении сформулированы основные выводы о проделанной работе.

Глава 1. Теоретические основы конкурентоспособности организации

1.1 Экономическая сущность конкурентоспособности организации

В современном мире экономика любой страны функционирует в условиях неограниченной конкуренции для получения максимальной эффективности деятельности. В таких условиях субъекты экономического рынка становятся конкурентами. Конкуренция – это соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров, услуг и работ [28].

Изначально слово «конкуренция» вошло в экономическую теорию из бытового языка и в течение длительного времени обозначало только независимое соперничество двух или более лиц [33]. Так, именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе. Стоит отметить, что конкуренция рассматривалась как внутреннее свойство человека, присущее ему по натуре, которое естественным образом проявляется также и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству.

А. Смит в своей работе «Исследование о богатствах народов» писал, что конкуренция начинается среди покупателей, если произойдет сокращение предложения, что, соответственно, повлечет за собой повышение цен, но, когда предложение слишком велико, цена будет падать тем ниже, чем больше конкуренция между продавцами [32]. А. Смит отождествлял конкуренцию с «честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров», с «невидимой рукой» рынка – рыночными ценами, которые формируются под влиянием конкурентных сил [32].

Сущность конкуренции, по мнению А. Смита, представляет собой совокупность взаимосвязанных действий продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе [32].

В.Н. Иванов и И.А. Фокина под конкуренцией определяют

соперничество, соревнование между организациями или предприятиями на рынке за более выгодные условия воспроизводства товаров, оказания услуг или выполнения работ для получения максимально возможной прибыли [9].

Таким образом, конкуренция – это непрерывный процесс соперничества между субъектами рынка за удовлетворение потребностей потребителей и получение конкурентных преимуществ товаров или услуг, завоевание большей доли рынка и получение максимальной прибыли.

Одним из первых экономистов – представителей функционального подхода является Йозеф Шумпетер. В качестве отличительного критерия конкурентного рынка он выделял его способность инициировать новые достижения научно-технического процесса [41]. Так, в условиях конкуренции происходит открытие новых ресурсов и расширение возможностей использования уже существующих. Отметим, что сущность функционального подхода заключается в том, что рассмотрение экономической сущности конкуренции смещается в сторону изучения ее роли в экономическом развитии. Данный вид конкуренции связан с тем, что одну и ту же потребность можно удовлетворить различными способами, то есть выбор альтернативного способа удовлетворения потребностей объектов, потребителей на рынке товаров и услуг.

Согласно закону РФ «О защите конкуренции», конкуренция – это «соперничество между субъектами хозяйствования, а котором самостоятельные действия каждого из них исключают или ограничивают возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующий рынок» [22].

Конкуренция по определению Н.И. Перцовского, это «экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции или услуги, удовлетворения потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли» [4].

Таким образом, конкуренция – это процесс реакции на новую силу и

способ достижения нового равновесия, сущностью которого является борьба конкурентов за относительные преимущества.

Существуют две основные формы конкуренции: ценовая и неценовая конкуренция. Ценовая конкуренция – это борьба производителей за получение дополнительной прибыли за счет снижения издержек производства и цен на продукцию или услуги без изменения их качества. Неценовая конкуренция – это борьба между организациями, предприятиями, при которой субъекты рынка фокусируются не на стоимости товаров и услуг, а рассматривают множество факторов для того, чтобы привлечь новых клиентов и удержать действующих. Так, целью неценовой конкуренции является повышение ценности самого товара или услуги для потребителей.

Основной целью каждой организации в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как от этого напрямую зависит финансовое благосостояние организации. Эффективность коммерческой деятельности организации в сфере услуг в значительной степени зависит от принимаемых решений и запросов потребителей. Чем плотнее и глубже учтены пожелания потребителей, тем больше будут объемы реализации и выше эффективность деятельности организации.

В экономической литературе не существует единого определения к пониманию категории «конкурентоспособность». Опираясь на экономическое содержание категории «конкуренция», следует рассмотреть подходы различных авторов-экономистов, раскрывающих понятие «конкурентоспособность».

Таблица 1.1 – Определение категории «конкурентоспособность» в трактовке различных авторов

Автор	Определение понятия «конкурентоспособность»
М. Портер [27]	«Свойство товара, услуги или работы субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений»

Автор	Определение понятия «конкурентоспособность»
Р.А. Фатхутдинов [35]	«Свойство объектов, которое характеризует степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке»
А.Н. Захаров [6]	«Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования»
Т. Куприянова [15]	«Борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся организацией на доступных ей сегментах рынка»
С.Г. Светушков [31]	«Свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителя, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов»
Н.С. Яшин [42]	«Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социально-экономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. Главный критерий эффективности деятельности любой организации»

Таким образом, различия в трактовках категории «конкурентоспособность» обусловлены особенностью ее экономической сущности. Прежде всего, следует отметить многоуровневый характер конкурентоспособности. Понятия конкурентоспособности ориентированы на оценку уровня на текущий момент без учета факторов, определяющих потенциал роста конкурентоспособности организации, выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Заключим, что конкуренция – это борьба за место в цепи, так как от этого зависит размер доли, получаемой прибыли и конкурентных преимуществ организации в целом [20].

Как отмечают ученые-экономисты И.В. Корнеева, В.Е. Хруцкий, конкурентоспособность является способностью успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени, путем выпуска и реализации конкурентоспособных товаров и услуг [37].

М. Портер полагает, что в основе конкурентоспособности организации

лежит не только конкурентное преимущество, которым она обладает, но и ее способность создавать и обеспечивать устойчивость этого конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

На первый план выдвигается умение комбинировать все факторы (организационно-управленческие, экономические, производственные, маркетинговые и др.), позволяющие предприятию вести эффективную коммерческую деятельность на рынке [26].

Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности. Конкурентоспособность является экономическим показателем и применяется именно к экономическим объектам. Все многообразие конкурентных отношений на рынке, возникающих в сфере экономики, следует разделить на три уровня:

- микроуровень (конкретные виды товаров, производства, организации, предприятия, данные характеристики отражают качество и цены товаров). На микроуровне конкурентоспособность обретает свою окончательную, завершённую форму в виде конкурентоспособности организации, предприятия, товаров, услуг, проявляющиеся в соотношении цены и качества;

- мезоуровень (отрасли, объединения организаций и предприятий, данные характеристики, обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей). На мезоуровне конкурентоспособность формирует перспективы развития отрасли или корпорации, охватывающей группу предприятий;

- макроуровень (, страны, объединения стран, народно-хозяйствующие комплексы, данные характеристики отражают общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат). На макроуровне определяются основные условия конкурентоспособности функционирования всей хозяйственной системы.

Следовательно, под конкурентоспособностью организации понимается способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не

выше и по качеству не хуже, чем у других контрагентов в своей рыночной нише [20]. Организация имеет высокую конкурентоспособность, если потребитель удовлетворен и желает приобрести продукт данной фирмы повторно.

Конкурентоспособность представляет собой инструмент, который способен решить одну из главных стратегических задач, направленную на обеспечение высокого и устойчивого уровня рентабельности, снижение издержек, повышение эффективности деятельности компании, осуществляющую свою деятельность в сфере услуг [12].

Конкурентоспособность субъекта, объекта рыночных отношений предполагает у него наличие конкурентных преимуществ, то есть внутренних характеристик, в том числе динамических способностей или факторов внешней среды, обеспечивающих превосходство над конкурентами на конкретном рынке [30]. Конкурентоспособность обладает важным свойством – конкретность проявления, то есть привязанность ее к конкретным условиям и, прежде всего, к конкретному рынку и определенному временному периоду. Следовательно, конкурентоспособности присущ динамический характер, то есть изменения происходят с течением времени, чему способствуют условия внутренней и внешней среды, жизненный цикл субъекта (объекта) конкурентоспособности, ситуация на рынке. Так, одной из важнейших особенностей конкурентоспособности следует выделить возможность оказывать на нее влияние, то есть управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития организации для дальнейшего развития и завоевание большей доли рынка путем создания конкурентных преимуществ.

Таким образом, конкурентоспособность организации следует рассматривать как ее способность вести хозяйственную деятельность, опережая конкурентов и эффективно используя внутренние финансовые, материальные и трудовые ресурсы, учитывая факторы внешней среды и уделяя внимание рыночной конъюнктуре, отраслевым особенностям.

Способность какого-либо предприятия вести конкурентную борьбу на конкретном рынке обуславливается конкурентоспособностью самого товара или услуги, а также результатами деятельности предприятия в области развития комплекса взаимосвязанных организационно-экономических и социальных факторов. Так, конкурентоспособность товара или услуги зависит напрямую от конкурентоспособности самого предприятия и его способности предложить потребителю новый продукт или услугу на основании маркетинговой, коммерческой и сервисной политике сопровождения в конкурентной борьбе на рынке с целью получения наибольшей прибыли, что влияет на наращивание и развитие финансового-хозяйственной деятельности организации, ее потенциала.

1.2 Факторы и методы оценки конкурентоспособности организации

Для эффективного управления организацией необходимо проводить оценку его конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности организации сферы услуг является базовым элементом механизма управления ею. Выбор метода оценки определяется целями и задачами исследования, а также от наличия соответствующей информации и возможностей применения полученных результатов в управленческой деятельности организации.

Оценка конкурентоспособности организации проводится с целью получения полной и достоверной информации о финансовом положении организации, ее доли на рынке, ассортименте предоставляемых товаров и услуг, о внутренней эффективности работы организации. Данная информация необходима для принятия правильных стратегических, управленческих решений, своевременного выявления слабых сторон для изменения стратегии.

В современной рыночной экономике смогут полноценно функционировать жизнестойкие организации, которые используют новые способы и механизмы в управлении и развитии организации. Следовательно, одной из важных задач становится использование эффективных методов

управления организацией в целом и механизмов количественной оценки уровня конкурентоспособности организации, что требует разработки эффективных мероприятий, позволяющих создавать конкурентные преимущества организации и устойчиво зарекомендовать себя на рынке [19].

Как нами говорилось ранее, конкурентоспособность организации является преимуществом организации на определенном рынке над конкурентами в определенный временной период, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и услуг, а также уровнем конкурентного потенциала, а также конкурентного потенциала для разработки, производства и продвижения еще более качественных и привлекательных приложений для потребителей.

Конкурентоспособность организации представляет собой комплексный и многофакторный индикатор, формирующийся под влиянием различных факторов, воздействующих на различные сферы [14].

Факторы, определяющие конкурентоспособность организации, оказывают влияние как в положительную сторону, так и в отрицательную. Так, ведя свою хозяйственную деятельность в постоянном контакте с внешней средой, то и деятельность любой организации находится в прямой зависимости от факторов: внутренних и внешних. Внутренние факторы в большей степени зависят от деятельности самой организации. Внешние факторы чаще всего зависят от деятельности страны в целом: субсидии, импортные и экспортные пошлины, таможенная политика, государственное страхование, финансово-кредитная и налоговая политика. Также, отметим, что к внешним факторам относят уровень экономического развития страны, уровень инфраструктуры, развитие научно-технического потенциала и наличие, уровень квалификации трудовых ресурсов [21].

Внутренние факторы конкурентоспособности любой организации являются потенциальными возможностями самой организации, направленных на обеспечение собственной конкурентоспособности. К внутренним факторам следует отнести уровень квалификации персонала, уровень и качество

менеджмента, наличие и применение современных информационных технологий, мотивация персонала организации, направленной на повышение качества товара или услуги, наличие сформированной постоянной и лояльной клиентской базы, состояние оборудования, производственная и организационная структура организации, уровень стратегического управления и эффективная конкурентная стратегия, развитость сбытовой сети, действенность рекламы и системы служб с общественностью и другие [21].

Основные категории факторов, определяющие конкурентоспособность организации сферы обслуживания, которые в себя включают: технологические факторы (характеристики оборудования и технологий); финансовые показатели (стоимость продукции, способы расчета); вспомогательные элементы (дополнительные сервисы, услуги, товары, сопутствующие основному продукту или услуге). Целью вышеуказанных факторов является повышение ценности продукта и услуги для потребителей путем максимального учета их запросов, предпочтений и ожиданий.

Любая организация может воздействовать на внутреннюю среду, внутренние процессы для повышения конкурентоспособности как выпускаемых товаров, оказываемых услуг, так и самой организации. Таким образом, для достижения устойчивого конкурентного преимущества, необходим комплексный подход, включающий анализ и улучшение всех аспектов деятельности организации.

Анализ факторов конкурентоспособности является исходным пунктом при выявлении сильных и слабых сторон в деятельности каждой организации и в работе конкурентов, что помогает использовать слабые стороны конкурентов и свои преимущества [38].

Согласно модели, М. Портера на конкуренцию на рынки, в определенной отрасли, сегменте влияют пять групп факторов, определяющих предельный потенциал прибыли организации в определенной отрасли:

- соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов;
- влияние товаров-заменителей или конкуренция со стороны товаров,

являющихся заменителями;

- влияние потенциальных конкурентов или угроза появления новых конкурентов в конкретной отрасли;

- влияние поставщиков, их экономические возможности;

- влияние покупателей, позиции потребителей, их экономическое положение, возможности [5, с. 54].

Руководителям организаций необходимо знать возможные области сбыта, потребности, спрос на продукцию или услуги, цены в конкретной отрасли у конкурентов на продукцию или услуги, анализ ёмкости рынка, исследование динамики объема продаж, анализ мнений покупателей и потребительских предпочтений [21]. Ведь анализ и оценка показателей способствует получению достоверной картины внутренней и внешней среды, способствующей выбору верной и эффективной стратегии по повышению конкурентоспособности товара или услуги.

Для анализа и оценки конкурентоспособности организации применяется различные методики. Оценка конкурентоспособности организации позволяет организации увидеть слабые стороны, для разработки точных и верных мероприятий по повышению ее конкурентоспособности. Оценка является отправной точкой направления деятельности и критерием результативности внедряемых мероприятий [3].

В научной литературе нет единого перечня методов оценки конкурентоспособности организации. Рассмотрим наиболее часто используемые из них.

Одной из наиболее часто используемых методов оценки конкурентоспособности организации является SWOT-анализ, который позволяет определить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы во взаимосвязи с факторами внутренней и внешней среды. Анализ осуществляется по четырем направлениям:

- Strength (сильные стороны) – преимущества компании; Weaknesses (слабые стороны) – недостатки компании;

- Opportunities (возможности) – факторы внешней среды, которые могут способствовать получению компанией преимуществ;

- Threats (угрозы) – факторы, способные ослабить позиции компании на определенном рынке.

С помощью SWOT-анализа можно оценить ситуацию на рынке в определенный временной период и получить наглядную картину и представление о преимуществах организации, которые есть на данный момент, выявить слабые стороны и возможности их перевести в сильные стороны организации, а также максимально сгладить возможные угрозы со стороны внешней среды. SWOT-анализ позволяет выбрать верную конкурентную стратегию для создания конкурентных преимуществ на рынке товаров или услуг. данный анализ используется также не только для оценки конкурентоспособности организации, но и для выбора приоритетов дальнейшего развития [36].

Еще одним практическим методом является построение многоугольника конкурентоспособности. С помощью данного метода возможно графически изобразить балльно-рейтинговую оценку конкурентоспособности организации и рассчитать ее интегральный показатель по сравнению с главными конкурентами. Для каждой конкретной организации, отрасли определяются свои показатели конкурентоспособности организации, по которым проводится оценка по пятибалльной шкале. Данный метод оценки конкурентоспособности организации используется совместно со SWOT-анализом.

Рассмотрим методику оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р», основанной на сравнительно анализе организации и ее прямых конкурентов по следующим факторам:

- продукт (Product) – это характеристика самого продукта или услуги, предлагаемого потребителю;

- цена (Price) – этот элемент описывает политику ценообразования, включая розничную цену, скидки, акции, условия оплаты и ценовую

сегментацию рынка.;

- продвижение на рынке (Promotion) – продвижение связано с рекламой, PR-акциями, стимулированием спроса и формированием лояльности клиентов;

- каналы сбыта (Place) – место подразумевает каналы сбыта продукции (точки продаж, онлайн-платформы, дилеров и посредников).

Методика «4P» – это маркетинговая модель, на которой строится стратегия продвижения продукта или услуги. Данная методика помогает организации определить оптимальную стратегию взаимодействия с рынком путем анализа и управления четырьмя ключевыми факторами маркетинга. Она представляет собой комплексный подход к управлению маркетинговыми усилиями компании и включает четыре ключевых элемента («P»), которые определяют стратегию продвижения товара или услуги на рынке [17].

Еще одним методом оценки конкурентоспособности организации является PESTLE-анализ. Данный метод позволяет оценить макроэкономические факторы, такие как:

- Политические (Political factors): факторы, связанные с законодательством, регулированием;

- Экономические (Economic factors): факторы, которые включают в себя уровень инфляции в стране, процентные ставки, валютный курс и безработицу;

- Социальные (Social factors): факторы, связанные с демографическими данными, уровнем образования, развитостью культуры, религии;

- Технологические (Technological factors): факторы, включающие в себя технологические инновации в бизнесе;

- Экологические: факторы, включающие экологическую обстановку в стране, природные ресурсы, задействованные в производстве; и влияние на среду выпускаемой продукции или предлагаемых услуг;

- Правовые: факторы, связанные с законодательными требованиями, регулирующие правила ведения деятельности на определенном рынке.

Матрица BCG (Boston Consulting Group Matrix) оценивает продукцию или бизнес-направления организации по двум параметрам: доля рынка и темпы роста отрасли.

- Звезды (высокий рост, высокая доля рынка);
- Дойные коровы (низкий рост, высокая доля рынка);
- Проблемные дети (высокий рост, низкая доля рынка);
- Собаки (низкий рост, низкая доля рынка).

Использование матрицы BCG помогает распределять ресурсы между различными сегментами бизнеса, акцентируя внимание на наиболее перспективных направлениях и сокращении затрат на менее прибыльные сегменты.

Метод бенчмаркинга – это метод сравнения собственной деятельности с лучшими практиками конкурентов по трем направлениям:

- Идентификация лучших практик лидеров рынка;
- Оценка собственного уровня эффективности;
- Формирование целей и стандартов производительности.

Бенчмаркинг позволяет постоянно улучшать процессы внутри компании, ориентируясь на передовые практики конкурентов и мирового опыта.

Таким образом, представлено многообразие методов оценки конкурентоспособности организации, что дает возможность подобрать наиболее подходящий и эффективный инструмент для качественного анализа и оценки конкурентоспособности как организации в целом, так и выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в частности. Оценка конкурентоспособности требует системного подхода, включающего изучение внутренних процессов, внешних факторов и стратегических направлений для дальнейшего развития финансово-хозяйственной деятельности организации.

1.3. Особенности оценки конкурентоспособности услуг в сфере общественного питания

Отрасль услуг, включая общественное питание, считается привлекательной для инвестирования благодаря высокой доходности вложений и устойчивым перспективам роста. Расширение данной сферы способствует развитию региональной инфраструктуры, улучшению налоговых поступлений и повышению качества жизни населения. Популярность направления неизбежно влечет увеличение количества участников рынка и усиление конкурентной борьбы. А уровень конкурентоспособности в отрасли отражает успешность деятельности предприятий общественного питания и рациональность использования различных видов ресурсов.

Оценка конкурентоспособности услуг в сфере общественного питания приобретает особую значимость в условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамикой изменений потребительских предпочтений, усилением конкуренции и ростом требований к качеству обслуживания. Рестораны, кафе должны оперативно реагировать на изменения вкусов и ожиданий посетителей, внедрять новые подходы к формированию ассортимента блюд, уровню сервиса и ценовой политике.

Ресторанный бизнес – это один из наиболее сложных, поскольку включает в себя сразу несколько направлений: продажу, производство, сервис и развлечения. Так, для достижения наилучшего результата, хорошей репутации на рынке и конкурентных преимуществ по сравнению со своими главными конкурентами, нужно уметь совмещать все составляющие данной сферы услуг [10].

Особенность оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания обусловлена спецификой предоставляемых ими услуг. Здесь важны не только вкусовые качества предлагаемых блюд, но и атмосфера заведений, комфорт условий приема пищи, профессионализм

персонала, эффективность менеджмента и многие другие составляющие, формирующие общий опыт гостя. Именно благодаря совокупности всех перечисленных элементов складывается общая картина привлекательности ресторана или кафе для потенциальных потребителей.

Конкурентоспособность организации общественного питания во многом зависит от правильного принятия решений в условиях альтернативы. Важно грамотно оценивать риски и возможности, выбирая наилучшую стратегию поведения в конкретных ситуациях.

Среди основных факторов, влияющих на принятие эффективных и объективных решений, можно выделить следующие:

1. Анализ потребностей и предпочтений целевого сегмента: умение понимать запросы и желания своей целевой аудитории обеспечивает возможность предлагать блюда и сервис, соответствующие ожиданиям потребителей.

2. Мониторинг и адаптация к изменениям внешнего окружения: регулярный мониторинг ситуации на рынке позволяет своевременно выявлять угрозы и открывающиеся возможности, реагируя на них соответствующими изменениями меню, ценовой политики или формата обслуживания.

3. Эффективное управление ресурсами: грамотное распределение финансовых, человеческих и материальных ресурсов гарантирует минимизацию издержек и повышение доходности заведения.

4. Инновационный подход: внедрение новых технологий, оригинальных рецептов и современных способов привлечения клиентов способно обеспечить преимущество над конкурентами.

5. Формирование положительного имиджа: создание положительной репутации заведения играет ключевую роль в привлечении постоянных клиентов и увеличении популярности заведения [18].

В параграфе 1.2 были представлены различные методы оценки конкурентоспособности организации, следовательно, методики оценки конкурентоспособности организаций в сфере общественного питания должны

существенно отличаться от методик, направленных на оценку производственных организаций.

Организацию общественного питания, как и товар, следует рассматривать в качестве совокупности некоторых характеристик, имеющих различную степень важности для потребителя [23]. Эти характеристики помогут оценить конкурентоспособность уже имеющегося кафе или на начальном его создании провести качественный анализ рынка, что поможет определить потребности покупателей, концепцию кафе, конкурентные стратегии и тд. Рассмотрим характеристики, которые следует взять во внимание при анализе и оценки конкурентоспособности организации общественного питания:

- ассортимент товаров, то есть разнообразие товарных групп, глубина (количество блюд одного товарного ряда), ширина;
- комплекс услуг, в том числе помощь при выборе блюда;
- обеспечение парковки автомобиля и удобная транспортная развязка;
- уровень цен и динамика их изменения в соответствии с изменением различных факторов как внутренней, так и внешней среды (цены конкурентов, сезонность, экономическое положение покупателей, стоимость продуктов у поставщиков и т.д.);
- месторасположение кафе, его доступность;
- время работы кафе или ресторана, время пребывания в нем покупателей;
- уровень обслуживания (квалификация персонала);
- интерьер, атмосфера в кафе или ресторане, уровень гигиены, клиентоориентированность, освещение в кафе, музыкальное сопровождение, расположение столиков и т.д.

Качество продукции общественного питания представляет собой совокупность потребительских свойств, обуславливающих ее способность удовлетворять рациональные потребности людей в еде. Я.В. Золотова отмечает, что конкурентоспособность – это соответствие качества

предоставляемых товаров и услуг запросам потребителей, поскольку качество в сфере общественного питания включает в себя такие факторы, как качество самой продукции (блюд), так и качество обслуживания [8].

Несомненно, что качество продукции связано с качеством обслуживания, которое в полной мере зависит от квалификации и культуры обслуживания персонала, объемов и видов предоставляемых услуг в процессе реализации продукции и организации ее потребления.

Повышение уровня сервиса и сохранение цен наравне с ближайшими конкурентами, обеспечивают кафе, ресторану существенные конкурентные преимущества. Это позволяет кафе или ресторану укреплять свои позиции на рынке общественного питания, привлекать больше посетителей и увеличивать размер занимаемой рыночной доли. Важно отметить, что улучшение качества обслуживания зачастую не требует значительных финансовых затрат [2].

Оценка конкурентоспособности любой организации, в том числе и организации, в сфере общественного питания, зависит от ряда факторов, которые можно разделить на три группы [39]:

- технико-экономические факторы: качество продукции и обслуживания, продажную цену и затраты на потребление продукции или услуги. Следует отметить, что данные показатели зависят в большей степени от производительности персонала кафе или ресторана, интенсивности труда обслуживающего персонала, издержек производства и уникальности продукции;

- коммерческие факторы: конъюнктура рынка (соотношение между спросом и предложением на предоставляемые услуги, уровень конкуренции), предоставляемый сервис (наличие дополнительных услуг в кафе или ресторане и условия их предоставления, качество обслуживания), реклама (наличие и действенность рекламы и других способов продвижения и воздействия на потребителей с целью формирования спроса), имидж организации (репутация кафе или ресторана на рынке, узнаваемость бренда) [7];

- нормативно-правовые факторы: требования технической, экологической и иной безопасности предоставляемых услуг на рынке общественного питания; правовые нормы.

Устойчивое конкурентное преимущество означает длительное лидерство организации на рынке среди конкурентов. Чтобы стабильно удерживать хорошие позиции на рынке, недостаточно лишь менять цены или расширять ассортимент продукции и услуг, поскольку конкуренты могут расширить ассортимент и изменить ценовую политику в быстрые сроки. Чаще всего такие изменения реализуются через краткосрочные акции и специальные предложения, нацеленные на быстрое извлечение выгоды [1].

Конкурентоспособность продукта определяется рядом факторов: соотношением спроса и предложения на рынке, ценой изделия, сопутствующими расходами на использование, рекламной активностью, уровнем доверия к бренду и качеством обслуживания. Основным показателем является рыночная доля товара. При выборе конкретной покупки потребитель учитывает следующие аспекты:

- требуемые свойства продукта;
- репутацию производителя;
- качество продукции;
- цену товара;
- воздействие рекламных кампаний и прочие факторы [11].

При формировании конкурентной стратегии предприятие общественного питания должно учитывать ключевые особенности рынка: значительную дифференциации цен и ассортимента продукции, высокую конкуренцию (наличие множества мелких конкурентов (организаций) с широким спектром предложений), свободный вход и выход из отрасли общественного питания, высокий уровень издержек и выраженная степень локализации организаций [24].

Стоит отметить, что любая услуга, находящиеся на рынке, фактически проходит проверку среди ее потребителей на степень удовлетворения их

потребностей. Каждый потребитель воспользуется той услугой, которая максимально будет удовлетворять его потребности, чем конкурирующие с ней услуги [16]. Это и относится к организациям общественного питания, стремящихся к максимальному удовлетворению вкусовых предпочтений потребителя и созданию конкурентных преимуществ по отношению к своим прямым конкурентам в данной отрасли.

Таким образом, следует заключить, что оценка конкурентоспособности организации на рынке общественного питания должна учитывать комплексный анализ показателей и влияние факторов внутренней и внешней среды. Любая услуга, находящиеся на рынке, фактически проходит проверку среди ее потребителей на степень удовлетворения их потребностей. Конкурентоспособность организации в сфере общественного питания заключается в способности удовлетворять потребности потребителей лучше, чем аналогичные услуги и товары конкурентов или услуги-заменители, товара-заменители, присутствующие на рынке, и способность увеличивать потребительскую ценность [13].

Выводы по первой главе:

Следует заключить, что:

- конкурентоспособность организации определяется способностью устойчиво удерживать и укреплять позиции на рынке относительно конкурентов, обеспечивая удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг, эффективностью управления ресурсами и адаптацией к изменениям внешней среды;

- обеспечение конкурентоспособности – несомненно, важная проблема, решение которой связано с осуществлением целенаправленной деятельности по установлению, формированию и поддержанию желаемого уровня конкурентоспособности на всех этапах жизненного цикла товара или услуги;

- в основе формирования конкурентоспособности организации лежит совокупность ее конкурентных преимуществ, которые означают наличие у

организации уникальных характеристик, выгодно отличающих данную организацию от других аналогичных предоставляемых товаров и услуг на конкретном рынке;

- для повышения конкурентоспособности организации, важное значение имеет анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность организации в целом. Конкурентоспособность организации сферы услуг общественного питания не является исключением и также зависит от факторов внешней и внутренней среды. Так, четкое представление о внутренних и внешних факторах конкурентоспособности организации позволяет выявить сильные и слабые стороны в хозяйственной деятельности каждой организации и целенаправленно воздействовать на ее повышение, развитие, укрепление позиций на рынке, увеличение доли рынка, имиджа, создание конкурентных преимуществ по сравнению с главными конкурентами организации в сфере общественного питания;

- рассмотрены основные категории факторов, определяющие конкурентоспособность организации сферы обслуживания, которые в себя включают: технологические факторы (характеристики оборудования и технологий); финансовые показатели (стоимость продукции, способы расчета); вспомогательные элементы (дополнительные сервисы, услуги, товары, сопутствующие основному продукту или услуге);

- рассмотрены такие методы оценки конкурентоспособности организации, как SWOT-анализ, построение многоугольника конкурентоспособности, метод «4P», PESTLE-анализ и другие;

- особенность оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания обусловлена спецификой предоставляемых ими услуг. Здесь важны не только вкусовые качества предлагаемых блюд, но и атмосфера заведений, комфорт условий приема пищи, профессионализм персонала, эффективность менеджмента и многие другие составляющие, формирующие общий опыт гостя.

Глава 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО»

2.1 Общая характеристика кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Организация кафе «МИСТЕР ЖАКО» – это действующая организация, зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц с 1 августа 2016 года.

Таблица 2.1 – Общие сведения организации

Полное наименование организации:	ООО «МИСТЕР ЖАКО»
ИНН:	6321390811
КПП:	632401001
ОГРН:	1156313042621
ОКПО	10999000
Дата регистрации:	13 августа 2015 года
Юридический адрес:	445021, Самарская область, г. о. Тольятти, г. Тольятти, ул. Ленинградская, д. 47, ком. 47
Специальный налоговый режим:	УСН (Упрощенная система налогообложения)
Категория субъекта МСП:	микропредприятие
Веб-сайт:	jacofood.ru мистержако.рф
Телефон:	+7 927 213-11-62 +7 848 290-30-52
Регистрация в ФНС:	Регистрационный номер 1156313042621 от 13 августа 2015 года Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №24 по Самарской области
Регистрация в ПФР:	Регистрационный номер 077013120595 от 30 января 2019 года Отделение Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации по Самарской области
Регистрация в ФСС:	Регистрационный номер 631004147863121 от 26 января 2019 года Отделение Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации по Самарской области

Основной вид деятельности организации: Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (код по ОКВЭД-2 56.10), Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания (код по ОКВЭД-2 56.10.1), Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в

железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах (код по ОКВЭД-2 56.10.3), Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания (код по ОКВЭД-2 56.29), Деятельность курьерская (код по ОКВЭД-2 53.20.3), Торговля розничная табачными изделиями в специализированных магазинах (код по ОКВЭД-2 47.26).

Учредителем ООО «МИСТЕР ЖАКО» является Жарков Андрей Николаевич с 13 августа 2015 г.

Уставный капитал ООО «МИСТЕР ЖАКО» составляет 10 тыс. руб. Это минимальный уставный капитал для организаций, созданных в форме ООО.

«МИСТЕР ЖАКО» – это сеть кафе с доставкой еды. Основные блюда кафе – это роллы и пицца. Также в меню имеются салаты, паста, закуски, десерты и напитки. Основное отличие Кафе Жако от остальных, это большие порции и много начинки, низкая наценка и прозрачное ценообразование. Продукты закупаются оптом на всю сеть, с максимальными скидками от поставщиков и за счёт большого объёма продаж, цена ниже. Еще одним отличием кафе является использование ингредиентов без ГМО, ЗМЖ, трансжиров, антибиотиков.

Согласно данным ФНС, ООО «МИСТЕР ЖАКО» входит в реестр субъектов МСП, которым была оказана поддержка государством, корпорацией развития МСП или организациями поддержки субъектов МСП:

1. Финансовая поддержка от 22.05.2020. Организация, предоставившая поддержку: ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА. Предоставление субсидий и грантов в размере 376 030.00 руб.

2. Финансовая поддержка от 11.06.2020. Организация, предоставившая поддержку: ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА. Предоставление субсидий и грантов в размере 376 030.00 руб.

3. Финансовая поддержка от 22.07.2020. Организация, предоставившая поддержку: ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА. Предоставление субсидий и грантов в размере 223 000.00 руб.

4. Консультационная поддержка от 20.10.2021. Организация, предоставившая поддержку: ФОНД «РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ» в размере 14.00 ч.

5. Финансовая поддержка от 10.11.2021. Организация, предоставившая поддержку: ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА. Предоставление субсидий и грантов в размере 460 512.00 руб.

Согласно данным ФНС, среднесписочная численность работников (ССЧ) за 2024 год составила 55 человек. Организационная структура кафе представлена на рисунке 1.

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления. Организационная структура предприятия – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

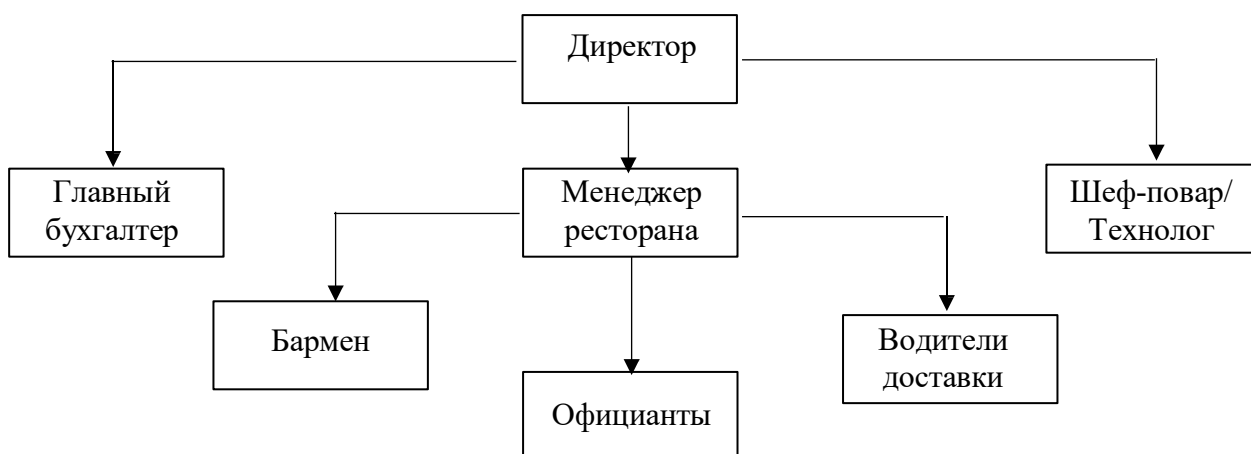


Рисунок 1 – Организационная структура кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Общее руководство рестораном осуществляется генеральным директором, у которого в прямом подчинении находятся руководители всех структурных подразделений.

Анализ организационной структуры ООО «МИСТЕР ЖАКО» показал, что для компании свойственна линейно-функциональная структура.

Четкое разграничение обязанностей и ответственности позволяет предприятию эффективно функционировать в современных условиях жесткого рынка.

В своей деятельности организация ООО «МИСТЕР ЖАКО» руководствуется действующим законодательством, нормативно-правовыми актами.

При приеме на работу сотрудника работодатель обязан ознакомить работника с локальными нормативными актами, имеющими отношение к его трудовой функции.

В число таких актов входит должностная инструкция. Это нормативный документ, который устанавливает организационно-правовое положение отдельного работника в структуре организации или ее структурного подразделения.

Нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность ООО «МИСТЕР ЖАКО»:

1. Конституция Российской Федерации;
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации, где описано правовое регулирование трудовых отношений;
3. Гражданский Кодекс Российской Федерации, где описано правовое регулирование финансовых отношений;
4. Налоговый кодекс Российской Федерации, который устанавливает систему налогов и сборов, взимаемых с организаций в федеральный бюджет, а также общие принципы налогообложения и сборов в Российской Федерации;
5. Федеральный закон от 08.02.1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
6. Федеральный закон от 08 августа 2001 года № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»;
7. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 года № 402-ФЗ. Установление единых требований к бухгалтерскому учету, в том

числе бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также создание правового механизма регулирования бухгалтерского учета;

8. Приказ Министерства Финансов Российской Федерации от 2 июля 2010 года № 66-н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» определяет формы бухгалтерской отчетности как основной информационный источник при анализе финансового состояния организации и т.д.

Бухгалтерский учет ООО «МИСТЕР ЖАКО» производится с помощью программного продукта 1С: Бухгалтерия 8.3. Данная программа предназначена для автоматизации налогового и бухгалтерского учета, а также включает в себя подготовку регламентированных отчетов предприятий.

2.2. Оценка основных технико-экономических показателей деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО» за 2022 – 2024 года с использованием данных «Отчета о финансовых результатах» (приложение Б). Анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО»

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя			Изменение показателя					
		2022	2023	2024	Абсолютное		Относительное		Темп прироста	Темп прироста
					2023 к 2022 гг.	2024 к 2023 гг.	2023 к 2022 гг.	2024 к 2023 гг.	2023 к 2022 гг.	2024 к 2023 гг.
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Объем реализации продукции (выручка) (тыс.руб.)	166 809	210 134	262 453	43 325	52 319	125,97	124,89	25,97	24,9
2	Себестоимость продаж (тыс.руб.)	137 157	186 687	264 909	49 530	78 222	136,11	141,9	36,11	41,9
3	Прибыль (убыток) от продаж (тыс.руб.)	29 652	23 447	-2 456	-6 205	-20 991	79,07	-10,47	-20,93	-89,53
4	Прочие доходы (тыс.руб.)	458	137	691	-321	554	29,91	504,38	-70,09	404,38
5	Прочие расходы (тыс.руб.)	9 715	5 796	8 899	-3 919	3 103	59,66	153,54	-40,34	53,54
6	Налоги (тыс.руб.)	2 062	2 734	2 641	672	-93	132,59	96,6	32,59	-3,4
7	Чистая прибыль (убыток) (тыс.руб.)	18 333	15 054	13 305	-3 279	-1 749	82,11	88,38	-17,89	-11,62
8	Затраты на 1 рубль реализации	0,82	0,88	1	0,06	0,12	107,32	113,64	7,32	13,64
9	Стоимость основных средств (из баланса) (тыс.руб.)	29 491	34 795	36 408	5 304	1 613	117,99	104,64	17,99	4,64
10	Фондоотдача	5,65	6,03	7,21	0,38	1,18	106,73	119,57	6,73	19,57
11	Рентабельность реализации (продаж), %	11,0	7,2	5,1	-3,8	-2,1	65,45	70,83	-34,55	-29,17
12	Рентабельность активов, %	50,8	30,0	28,8	-20,8	-1,2	59,06	96	-40,94	-4
13	Рентабельность собственного капитала, %	57,7	32,2	37,2	-25,5	5	55,81	115,53	-44,19	15,53

В соответствии с проведенным анализом, можно сформулировать следующие выводы: объём реализации продукции в 2023 году увеличился на 43 325 тыс. руб. по сравнению с 2022 годом (рисунок 2); в 2024 году объём реализации продукции увеличился на 52 319 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом (рисунок 2); себестоимость продаж в 2023 году увеличилась на 49 530 тыс. руб. по сравнению с 2022 годом (рисунок 2); в 2024 году себестоимость продаж значительно увеличилась на 78 222 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом (рисунок 2); прибыль кафе в 2023 году уменьшилась на 6 205 тыс. руб. по сравнению с 2022 годом (рисунок 2); в 2024 году прибыль кафе значительно уменьшилась и ушла в убыток на 20 991 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом (рисунок 2). Прочие доходы и прочие расходы в 2023 году уменьшились на 321 тыс. руб. и 3 919 тыс. руб. соответственно; в 2024 году прочие доходы и прочие расходы увеличились на 554 тыс. руб. и 3 103 тыс. руб. соответственно. Чистая прибыль в 2023 году составила 15 054 тыс. руб., что на 3 279 тыс. руб. меньше по сравнению с 2022 годом (рисунок 2); в 2024 году чистая прибыль составила 13 305 тыс. руб., что на 1 749 тыс. руб. меньше по сравнению с 2023 годом (рисунок 2). В связи со снижением прибыли от реализации и выручки снизилась и рентабельность продаж на 3,8% в 2023 году и на 2,1% в 2024 году, что свидетельствует о снижении самоокупаемости бизнеса. Таким образом, анализ показал, что в кафе «МИСТЕР ЖАКО» существуют проблемы в управлении себестоимостью.

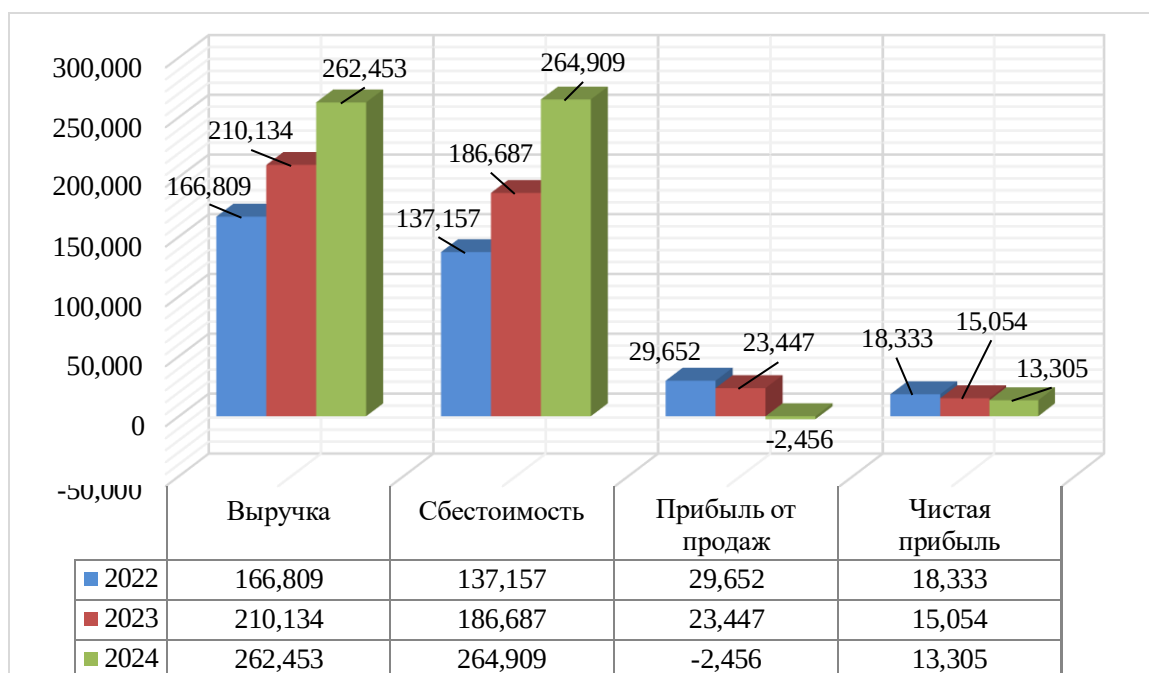


Рисунок 2 – Динамика основных технико-экономических показателей (тыс. руб.) за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Рассмотрим показатели рентабельности кафе и наглядно представим их на рисунке 3.

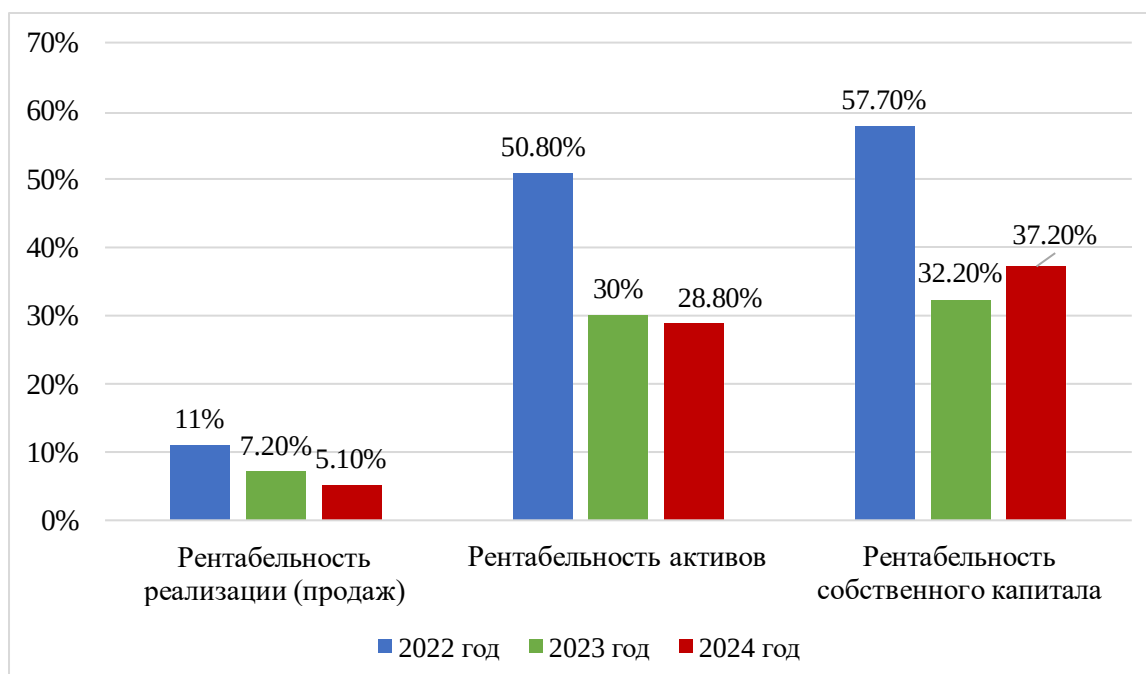


Рисунок 3 – Показатели рентабельности за 2022-2024 гг., в %

Рентабельность продаж по сравнению с 2022 годом снизилась в 2023 году на 3,8%; в 2024 году рентабельность продаж снизилась на 2,1% по сравнению с 2023 годом. Что может свидетельствовать об уменьшении объема продаж. Рентабельность активов значительно снизилась в 2023 году на 20,8% по сравнению с 2022 годом; в 2024 году рентабельность активов снизилась на 1,2% по сравнению с 2023 годом. Данные показатели могут свидетельствовать о снижении прибыли кафе; неэффективно используются ресурсы организации. Рентабельность собственного капитала в 2023 году значительно снизилась на 25,5% по сравнению с 2022 годом; в 2024 году наблюдается положительная динамика: рентабельность собственного капитала увеличилась на 5% по сравнению с 2023 годом, что свидетельствует о положительной динамике.

Рассмотрим динамику доходов организации (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Общий объем доходов организации

2022 год	2023 год	2024 год	Темп роста (2023/2022)	Темп роста (2024/2023)
Сумма, тыс. рублей	Сумма, тыс. рублей	Сумма, тыс. рублей	%	%
166 809	210 134	262 453	125,97	124,9

На рисунке 4 представим изменения доходов организации ООО «МИСТЕР ЖАКО».

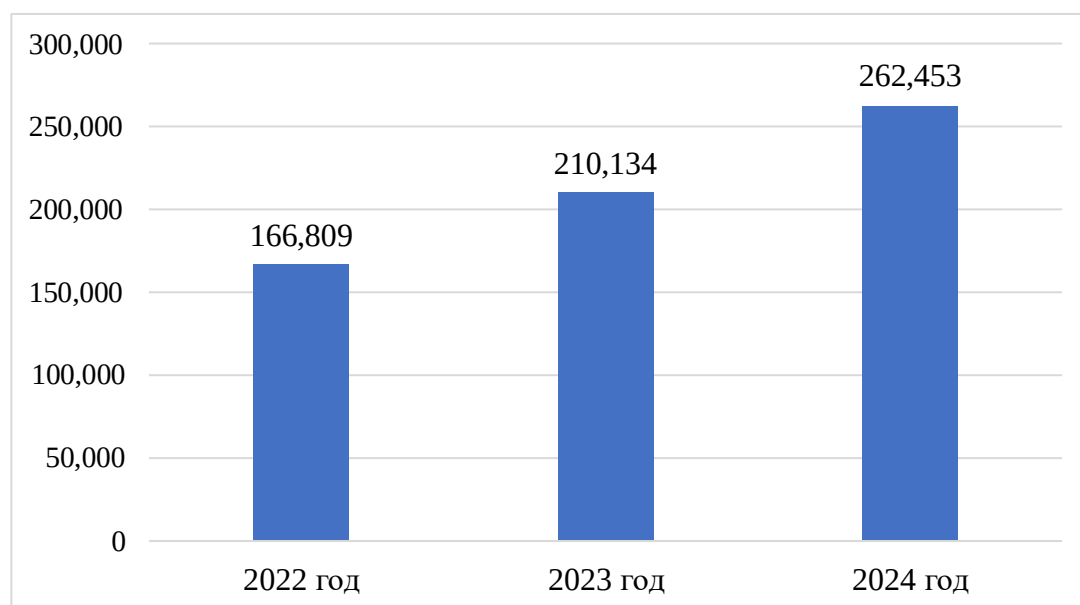


Рисунок 4 – Динамика изменения общего объема доходов организации за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Такой рост доходов связан с тем, что в кафе помимо пиццы и роллов начали реализовывать напитки, дополнительные десерты и сопутствующие блюда.

Рассмотрим более подробно структуру доходов ООО «МИСТЕР ЖАКО» по статьям и представим их в таблице 2.4 и в виде диаграмм (рис. 5-7).

Таблица 2.4 – Структура доходов организации по счетам за 2022-2024 гг.

Счет	2022 год	Доля в общем объеме доходов	2023 год	Доля в общем объеме доходов	2024 год	Доля в общем объеме доходов
	Сумма, тыс. рублей	%	Сумма, тыс. рублей	%	Сумма, тыс. рублей	%
50.01 «Касса»	33 363	20	39 926	19	49 866	19
62.01 «Расчеты с покупателями и заказчиками»	28 357	17	37 824	18	47 241	18
62.Р «Расчеты с розничными покупателями»	105 089	63	132 384	63	165 345	63
Итого:	166 809	100	210 134	100	262 453	100



Рисунок 5 – Структура доходов организации по счетам за 2022 г., тыс. руб.



Рисунок 6 – Структура доходов организации по счетам за 2023 г., тыс. руб.



Рисунок 7 – Структура доходов организации по счетам за 2024 г., тыс. руб.

Наблюдается тенденция увеличения общих объемов доходов организации, что говорит об успешном развитии ресторана. Это является положительным фактором. Следует отметить, что большую часть доходов организации занимают расчеты с розничными покупателями.

Далее проведем анализ расходов кафе «МИСТЕР ЖАКО» за 2022-2024 гг. (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Фактический общий объем расходов.

Счет	2022 год	Доля в общем объеме расходов	2023 год	Доля в общем объеме расходов	2024 год	Доля в общем объеме расходов
	Сумма, тыс. рублей	%	Сумма, тыс. рублей	%	Сумма, тыс. рублей	%
10 «Материалы»	5 489	3	5 604	3	6 008	2
26 «Общехозяйственные расходы»	30 174	22	44 804	24	68 688	26
41 «Товары»	15 087	11	16 801	9	18 823	7
60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	48 004	35	61 606	33	79 472	30
68 «Расчеты по налогам и сборам»	5 486	4	9 334	5	15 895	6
70 «Расчёты с персоналом по оплате труда»	32 917	24	48 538	26	76 023	29
Итого:	137 157	100	186 687	100	264 909	100

Как мы видим из таблицы 2.5, общий объем расходов в 2023 году увеличился на 36% по сравнению с 2022 годом; в 2024 году общий объем расходов увеличился на 41% по сравнению с 2023 годом. Наглядно представим динамику изменения расходов организации на рисунок 8.

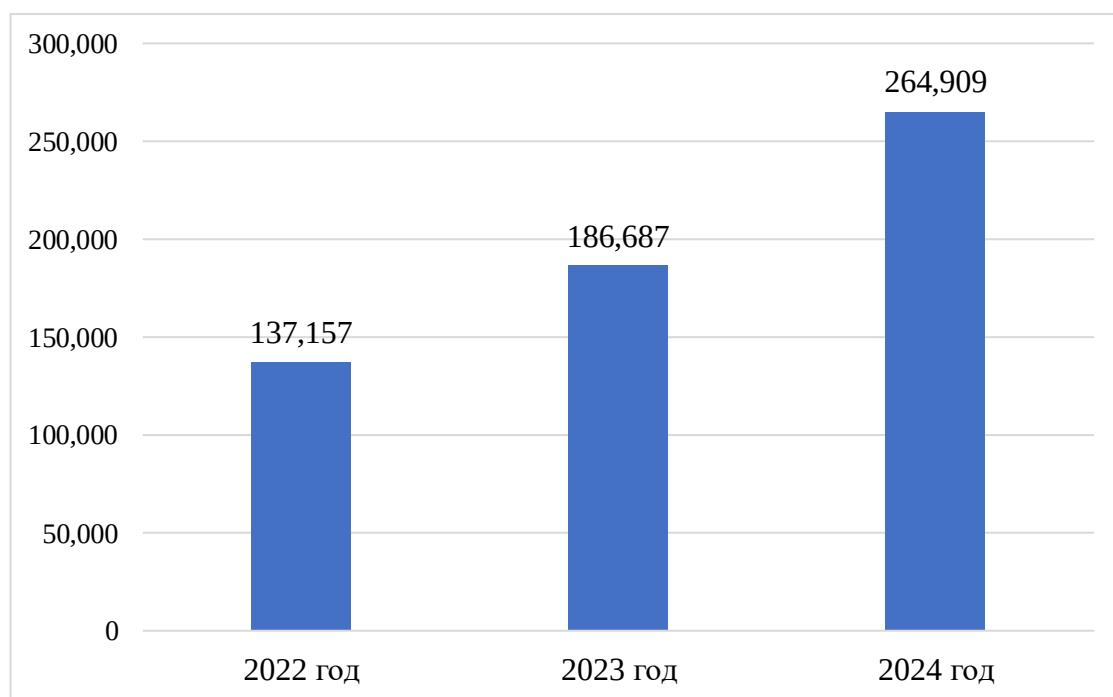


Рисунок 8 – Общий объем расходов организации за 2022-2023 гг., тыс. руб.

Наглядно представим структуру расходов организации за 2022-2024 гг.
(рисунок 9-11).



Рисунок 9 – Структура расходов организации за 2022 год, тыс. руб.



Рисунок 10 – Структура расходов организации за 2023 год, тыс. руб.



Рисунок 11 – Структура расходов организации за 2024 год, тыс. руб.

Более подробно рассмотрим общехозяйственные расходы. В них входят такие расходы как: услуги связи, арендная плата, коммунальные платежи, услуги банка, охрана, дезинфекция, программное обеспечение.

Таблица 2.6 – Общехозяйственные расходы за 2022 – 2024 гг.

Наименование показателя	2022 год	2023 год	2024 год
	Сумма, тыс. рублей	Сумма, тыс. рублей	Сумма, тыс. рублей
Услуги связи	5 606	6 442	9 982
Арендная плата	4 460	6 470	10 480
Коммунальные платежи	11 189	14 863	17 907
Услуги банка	3 057	3 968	6 360
Охрана	1 767	2 956	4 863
Дезинфекция	1 324	3 715	5 506
Программное обеспечение	2 771	6 390	13 590

Наглядно изменения общехозяйственных расходов кафе «МИСТЕР ЖАКО» представим на рисунке 12.

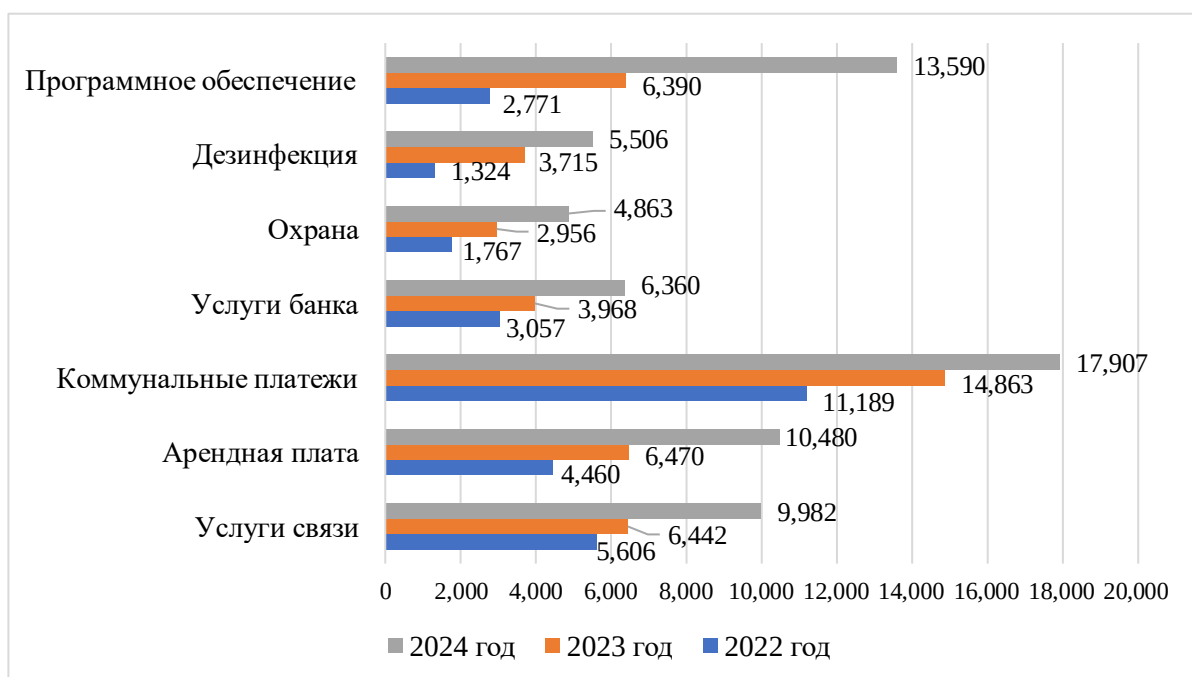


Рисунок 12 – Общехозяйственные расходы за 2022-2024 гг., тыс. руб.

2.3 Анализ отрасли общественного питания

По данным РБК оборот общественного питания в Российской Федерации в декабре 2024 года вырос на 10,7% по сравнению с показателем за аналогичный период 2023 года и составил 339,2 млрд. рублей; в январе-декабре оборот увеличился на 9% до 3,44 трлн. руб., что на 9% выше показателя 2023 года [29]. Главными трудностями, с которыми столкнулся рынок общественного питания в 2024 году является кадровый дефицит и рост цен на продукты, доставки, аренду помещения и пр.

По данным «Анализа рынка общественного питания в России», подготовленного BusinesStat в 2025 году, за 2020-2024 гг. оборот общественного питания в стране увеличился в 2,4 раза: с 1,45 до 3,44 трлн. рублей [29].

Выросло количество организаций общественного питания. Так, на конец 2024 года их количество составило более 198 тыс. объектов, что на 2% выше показателя 2023 года.

Значительный рост показали сетевые рестораны. Согласно исследованию РБК, в июле 2024 года в Российской Федерации функционировало на 4,9% больше сетевых ресторанов, чем в июле 2023 года.

В 2024 году в отрасли общественного питания увеличился средний чек на 7% по сравнению с 2023 годом и составил 986 рублей. Число покупок выросло на 5% [29].

В таблице 2.7 представим 10 крупнейших сетей ресторанов быстрого питания по количеству заведений и доли Российского рынка сетевых ресторанов общественного питания в 2024 году.

Таблица 2.7 – Крупнейшие сети ресторанов быстрого питания в 2024 г.

№ п/п	Название ресторана	Количество точек	Доля рынка, %
1.	Rostics	1 014	7,9
2.	«Вкусно и точка»	895	7
3.	«Додо Пицца»	887	6,9
4.	Burger King	875	6,8
5.	Subway	391	3
6.	«33 пингвина»	389	3
7.	«Теремок»	340	2,6
8.	«Крошка Картошка»	242	1,9
9.	«Папа Джонс»	193	1,5
10.	KFS	156	1,2

Так, по данным РБК «Исследование рынков» лидером российского рынка ресторанов общественного питания по количеству заведений в 2024 году стала сеть Rostics.

Также отмечается рост объемов рынка доставки готовой еды из ресторанов: в 2024 году данный показатель вырос на 30,3% и достиг 648,7 млрд. рублей. Это связано с тем, что все больше людей отказываются от самостоятельной готовки, отдавая предпочтение готовой еде в службах доставки из кафе и ресторанов.

Основная аудитория кафе и ресторанов – люди в возрасте от 25 до 44 лет: на них приходится 46% всех трат в общепите. При этом траты молодежи в возрасте 25-35 лет на общепит сократились. Причиной такой динамики могут заключаться в переходе молодых людей на здоровый образ жизни и отказе от

ресторанов в пользу домашней еды. Отметим, что доля людей в возрасте от 45 лет, выбирающих покупать еду в кафе или ресторанах, увеличивается. Так, самый большой прирост (15%) в категории от 65 лет.

Согласно данным Росстата на 17.02.2025г. объем оборота общественного питания по итогам 2024 года в Самарской области составил 59,5 млрд. рублей (112% к уровню 2023 года). По указанному показателю Самарская область третий год подряд находится на втором месте.

В городском округе Тольятти действуют более 0,8 тыс. предприятий общественного питания. Оборот общественного питания (по полному кругу предприятий и организаций) за 2024 год составил 14,9 млрд. руб., или 113,4% в сопоставимых ценах относительно 2023 года.

2.4 Анализ деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Сеть кафе «МИСТЕР ЖАКО» в Тольятти было открыто в 2015 году. В Тольятти кафе расположено в трех районах города:

- в Автозаводском районе по адресу ул. Ворошилова, 12а;
- в Центральном районе по адресу ул. Ленинградская, 47;
- в Комсомольском районе по адресу ул. Матросова, 32.

«МИСТЕР ЖАКО» – это сеть кафе с доставкой превосходной еды и оптимизма. Особенностью кафе является большая открытая кухня: посетители могут наблюдать за тем, как готовятся блюда и в каких условиях. В кафе можно отдохнуть с друзьями или с семьей, отметить детское день рождения, провести деловую встречу или собеседование, пообедать, заказать доставку или забрать самому. В кафе «МИСТЕР ЖАКО» также можно отпраздновать день рождения.

Корпоративными ценностями кафе «Жако» являются оптимизм, свобода, достоинство, искренность, трудолюбие, ответственность. Это те ингредиенты, без которых невозможно приготовить превосходный продукт для людей.

- Оптимизм. Взгляд с позитивной стороны отличает нас от других. Мы стремимся видеть хорошее в любой ситуации.

- Свобода. Мы верим, что свобода – это высшая ценность для любого человека. Свобода выбора, свобода брать ответственность, свобода слова – это наши возможности.

- Достоинство. Самоуважение и уважение окружающих – это то, что помогает нам чувствовать себя спокойно и уверенно каждый день.

- Искренность. Последовательность в мыслях и действиях позволяет нам быть открытыми и откровенными друг с другом. Это делает нас лучше.

- Трудолюбие. Стремление добиться всего своим трудом – неотъемлемая ценность. Только становясь лучше каждый день, мы сможем реализовать свою мечту.

- Ответственность. Каждый должен взять на себя ответственность за свою жизнь. Только так у нас получится двигаться вперед.

«Жако» – это кафе и доставка. Основной меню являются роллы и пицца. Меню дополняется пастой и салатами, закусками, десертами и различными напитками.

Проанализируем основные экономические показатели деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО» в Центральном районе. В таблице 8 представлены основные экономические показатели кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти в Центральном районе (ул. Ленинградская, 47). Полная себестоимость была рассчитана через затраты на 1 рубль реализации.

Представим наглядно на рисунке 13 динамику изменения выручки, себестоимость и прибыли от продаж за 2022-2024 гг.

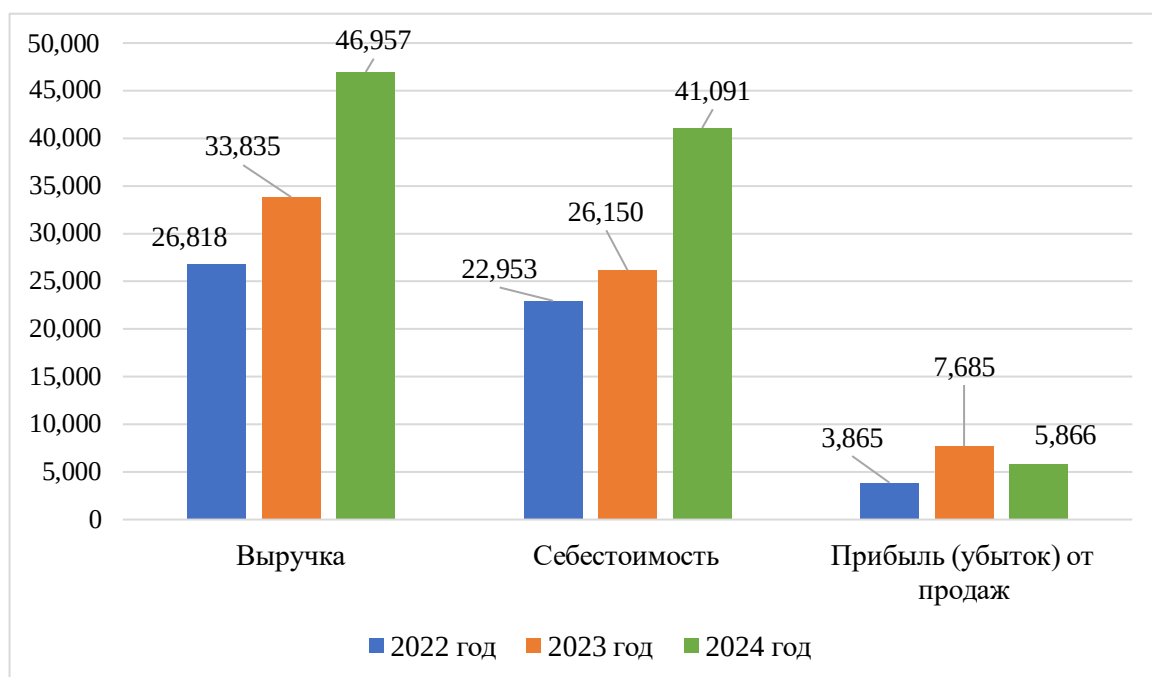


Рисунок 13 – Основные экономические показатели кафе «МИСТЕР ЖАКО» в Центральном районе г. Тольятти за 2022-2024 гг., тыс. руб.

В 2023 году выручка увеличилась на 7 016 тыс. руб. по сравнению с 2022 годом или на 26,2% соответственно. В 2024 году выручка кафе значительно увеличилась на 13 121 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом или на 38,8% соответственно.

Аналогичная ситуация наблюдается и с показателем прибыли (убыток) от продаж. В 2023 году прибыль составила 7 684 тыс. руб. Так, прибыль от продаж в 2023 году значительно увеличилась на 3 820 тыс. руб. по сравнению с 2022 годом или на 98,8% соответственно. Но в 2024 году наблюдается снижение прибыли от продаж на 1 818 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом или на 23,7% соответственно.

Как можем увидеть на рисунке 13 себестоимость в 2024 году увеличилась 14 940 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом или на 57,1% соответственно.

Таблица 2.8 – Основные экономические показатели кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти в Центральном районе, руб.

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя			Изменение показателя					
		2022	2023	2024	Абсолютное		Относительное		Темп прироста,	
					2023 к 2022 гг.	2024 к 2023 гг.	2023 к 2022 гг.	2024 к 2023 гг.	2023 к 2022 гг.	2024 к 2023 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Объем реализации продукции (выручка)	26 818 155	33 834 901	46 956 760	7 016 746	13 121 859	126,2	138,8%	26,2	38,8
2	Полная себестоимость	22 953 499	26 150 033	41 090 804	3 196 534	14 940 771	113,9	157,1	13,9	57,1
3	Затраты на 1 рубль реализации = С/В	0,86	0,78	0,88	-0,08	0,1	90,7	112,8	-9,3	12,8
4	Прибыль (убыток) от продаж	3 864 656	7 684 868	5 865 956	3 820 212	-1 818 912	198,8	76,3	98,8	-23,7
5	Численность работающих	19	21	25	2	4	110,5	119	10,5	19

Целесообразно проанализировать структуру доходов кафе за 2024 год. Представим в таблице 2.9 меню и ценовую политику сети кафе «МИСТЕР ЖАКО».

Таблица 2.9 – Меню сети кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Наименование блюда	Граммовка/размер (см)	Цена, руб.
Роллы (сеты)		
Мадейра сет	1 115 г	1 189 руб.
Вулкан сет	1 227 г	1 269 руб.
Атлантида сет	1 129 г	1 309 руб.
Морской сет	1 122 г	1 329 руб.
Тортуга сет	1 185 г	1 349 руб.
Водопад сет	1 311 г	1 489 руб.
Сицилия сет	1 185 г	1 499 руб.
Скала сет	1 334 г	1 509 руб.
Доминикана сет	1 177 г	1 499 руб.
Ямайка сет	1 456 г	1 725 руб.
Кюрасао сет	1 664 г	2 139 руб.
Карнавал сет	1 704 г	2 129 руб.
Мадагаскар сет	1 759 г	2 159 руб.
Амазония сет	2 075 г	2 689 руб.
Тропики сет	2 856 г	3 335 руб.
Роллы (фирменные)		
Сёрфинг	216 г	279 руб.
Цезарь с курицей	241 г	279 руб.
Коралл	237 г	279 руб.
Гавайи	248 г	279 руб.
Флора	229 г	279 руб.
Мачете	271 г	299 руб.
Каравелла	267 г	299 руб.
Алоха	291 г	319 руб.
Акваланг	240 г	299 руб.
Цезарь с креветкой	241 г	319 руб.
Фламинго	237 г	299 руб.
Цезарь с лососем	241 г	319 руб.
Ролл Жако	233 г	319 руб.
Дайвинг	233 г	319 руб.
Бонито с лососем	229 г	319 руб.
Калифорния с креветкой	243 г	319 руб.
Ролл Жако Люкс	286 г	339 руб.
Филадельфия Лайт	240 г	339 руб.
Парусник	267 г	339 руб.
Калифорния с лососем	243 г	339 руб.
Лиана	248 г	339 руб.
Малибу	281 г	339 руб.
Закат	240 г	339 руб.
Майами	279 г	359 руб.

Продолжение таблицы 2.9

Наименование блюда	Граммовка/размер (см)	Цена, руб.
Калифорния с лососем Люкс	296 г	359 руб.
Питайя	226 г	339 руб.
Будда	278 г	339 руб.
Перламутр	241 г	359 руб.
Укулеле	243 г	359 руб.
Ракушка	275 г	359 руб.
Майорка	247 г	409 руб.
Филадельфия	303 г	469 руб.
Филадельфия Люкс	356 г	489 руб.
Филадельфия с креветкой	310 г	499 руб.
Роллы (жареные)		
Сёрфинг жареный	269 г	299 руб.
Цезарь с курицей жаренный	294 г	299 руб.
Гавайи жареный	301 г	299 руб.
Мачете жареный	304 г.	299 руб.
Коралл жареный	296 г	299 руб.
Дайвинг жаренный	292 г	319 руб.
Акваланг жареный	301 г	319 руб.
Цезарь с лососем жареный	294 г	319 руб.
Цезарь с креветкой жареный	294 г	319 руб.
Калифорния с креветкой жареный	296 г	339 руб.
Калифорния с лососем жареный	296 г	339 руб.
Закат жареный	293 г	359 руб.
Филадельфия жареный	296 г	359 руб.
Укулеле жареный	303 г	359 руб.
Роллы (запеченные)		
Сёрфинг запеченный унаги	280 г	299 руб.
Сёрфинг запеченный спайси	282 г	299 руб.
Цезарь с курицей запеченный унаги	287 г	299 руб.
Цезарь с курицей запеченный спайси	289 г	299 руб.
Коралл запеченный унаги	297 г	299 руб.
Коралл запеченный спайси	299 г	299 руб.
Мачете запеченный унаги	279 г	299 руб.
Мачете запеченный спайси	281 г	299 руб.
Дайвинг запеченный унаги	279 г	319 руб.
Дайвинг запеченный спайси	298 г	319 руб.
Везувий запеченный унаги	310 г	319 руб.
Везувий запеченный спайси	312 г	319 руб.
Акваланг запеченный унаги	304 г	319 руб.

Продолжение таблицы 2.9

Наименование блюда	Граммовка/размер (см)	Цена, руб.
Акваланг запеченный спайси	306 г	319 руб.
Цезарь с лососем запеченный унаги	287 г	319 руб.
Цезарь с лососем запеченный спайси	289 г	319 руб.
Цезарь с креветкой запеченный унаги	288 г	319 руб.
Цезарь с креветкой запеченный спайси	290 г	319 руб.
Бонито с лососем запеченный унаги	292 г	339 руб.
Бонито с лососем запеченный спайси	294 г	339 руб.
Калифорния с креветкой запеченный спайси	309 г	339 руб.
Калифорния с креветкой запеченный унаги	307 г	339 руб.
Калифорния с лососем запеченный унаги	307 г	399 руб.
Калифорния с лососем запеченный спайси	309 г	399 руб.
Филадельфия запеченный унаги	297 г	359 руб.
Филадельфия запеченный спайси	299 г	359 руб.
Закат запеченный унаги	294 г	359 руб.
Закат запеченный спайси	296 г	359 руб.
Будда запеченный унаги	342 г	359 руб.
Будда запеченный спайси	344 г	359 руб.
Лава запеченный унаги	311 г	359 руб.
Лава запеченный спайси	313 г	359 руб.
Роллы (классика)		
Классика с огурцом	150 г	235 руб.
Классика с сыром	150 г	235 руб.
Классика с креветкой	140 г	275 руб.
Классика с лососем	140 г	275 руб.
Классика с угрём	146 г	285 руб.
Пицца		
Пепперони	32 см/640 г	579 руб.
Ветчина и сыр	35 см/710 г	579 руб.
Жульен	35 см/710 г	579 руб.
Техасская	35 см/740 г	629 руб.
Гавайская	35 см/850 г	629 руб.
Сырная	35 см/680 г	629 руб.
Пепперони Люкс	35 см/740 г	629 руб.
Мясная	35 см/850 г	679 руб.
Бургер-пицца	35 см/770 г	629 руб.

Окончание таблицы 2.9

Наименование блюда	Граммовка/размер (см)	Цена, руб.
Ранч	35 см/810 г	629 руб.
Маргарита	35 см/740 г	679 руб.
Пицца Жако	35 см/900 г	679 руб.
Паста		
Паста с курицей	281 г	305 руб.
Паста с беконом	281 г	305 руб.
Паста с курицей и беконом	282 г	305 руб.
Паста с креветками	261 г	345 руб.
Салаты		
Лёгкий салат	166 г	285 руб.
Тропический салат	215 г	305 руб.
Жако салат	215 г	305 руб.
Закуски		
Картофель фри	100 г	129 руб.
Десерты		
Маффин шоколадный	90 г	85 руб.
Чизкейк Нью-Йорк	100 г	195 руб.
Чизкейк фисташковый с малиной	110 г	195 руб.
Чизкейк шоколадный	100 г	195 руб.
Соусы		
Соус соевый	40 г	15 руб.
Имбирь	30 г	15 руб.
Васаби	5 г	9 руб.
Унаги соус	40 г	35 руб.
Острый спайси соус	40 г	35 руб.
Фирменный белый соус	40 г	35 руб.
Сырный соус	25 г	35 руб.
Соус барбекю	25 г	35 руб.

Меню кафе «МИСТЕР ЖАКО» представляет большой выбор видов роллов и пицц, что является основными блюдами данного кафе. В меню также представлены пасты нескольких видов и десерты. Из таблицы можно наглядно увидеть, что ценовая политика кафе «МИСТЕР ЖАКО» является доступной.

Представим в таблице 2.10 детализацию доходов по категориям блюд из меню согласно данным по кассе в программе КРІ и от курьерской доставки. Наглядно представим на рисунках 14-15.

Таблица 2.10 – Детализация доходов кафе «МИСТЕР ЖАКО» по категориям блюд за 2024 год.

Наименование категории блюд	Цена, руб.
Роллы	5 381 803
Пицца	2 083 660
Паста	611 603
Салаты	432 315
Десерты	323 995
Напитки	701 024
Товары (соусы)	219 715
Доставка	37 202 645

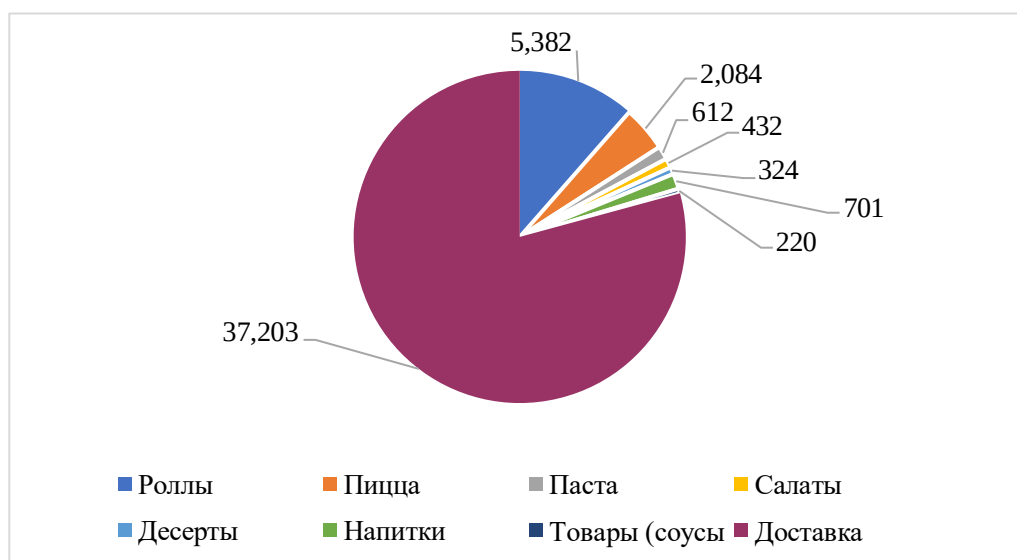


Рисунок 14 – Структура доходов кафе «МИСТЕР ЖАКО» за 2024 г., тыс. руб.

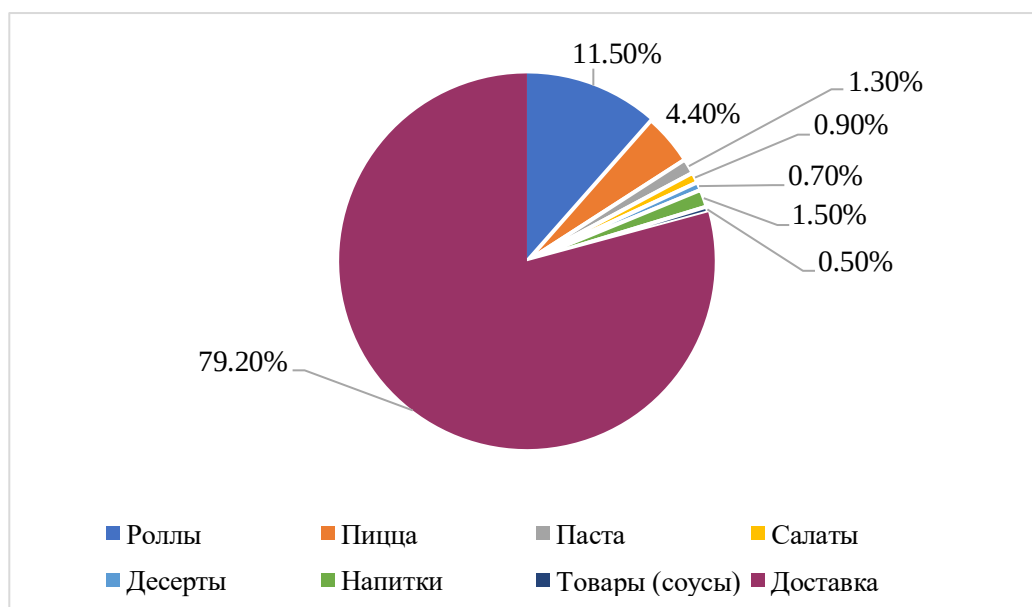


Рисунок 15 – Структура доходов кафе «МИСТЕР ЖАКО» за 2024 г., %.

Как видно из рисунков 14-15, наибольшим часть доходов кафе получает от доставки, что составляет 79,2% от общего объема продаж кафе; в самом кафе большим спросом пользуются ролы, что составляет 11,5% в структуре доходов; доход от пиццы составляет 4,4% от общего объема продаж кафе.

Одним из ключевых характеристик заведений общественного питания также является сезонность. Эксперты различают высокий и низкий сезон посещаемости заведений общественного питания. К сезону наименьшего спроса, когда посетителей в кафе «МИСТЕР ЖАКО» становится намного меньше, относят жаркий летний сезон, начиная с мая. Время максимального спроса на услуги, предоставляемые предприятиями общепита, длится с глубокой осени до начала весны.

Рассмотрим посещаемость кафе «МИСТЕР ЖАКО» в Центральном районе (ул. Ленинградская, 47) в 2024 году по месяцам, а именно количество человек (табл. 2.11).

Таблица 2.11 – Количество посетителей в 2024 году

Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Кол-во, шт.	Кол-во, шт.	Кол-во, шт.	Кол-во, шт.	Кол-во, шт.	Кол-во, шт.	Кол-во, шт.	Кол-во, шт.	Кол-во, шт.	Кол-во, шт.	Кол-во, шт.	Кол-во, шт.
5 347	4 687	3 321	2 869	2 097	1 852	1 012	1 959	2 871	3 261	4 249	4 871

Наглядно представим данные по количеству посетителей на рисунке 16.

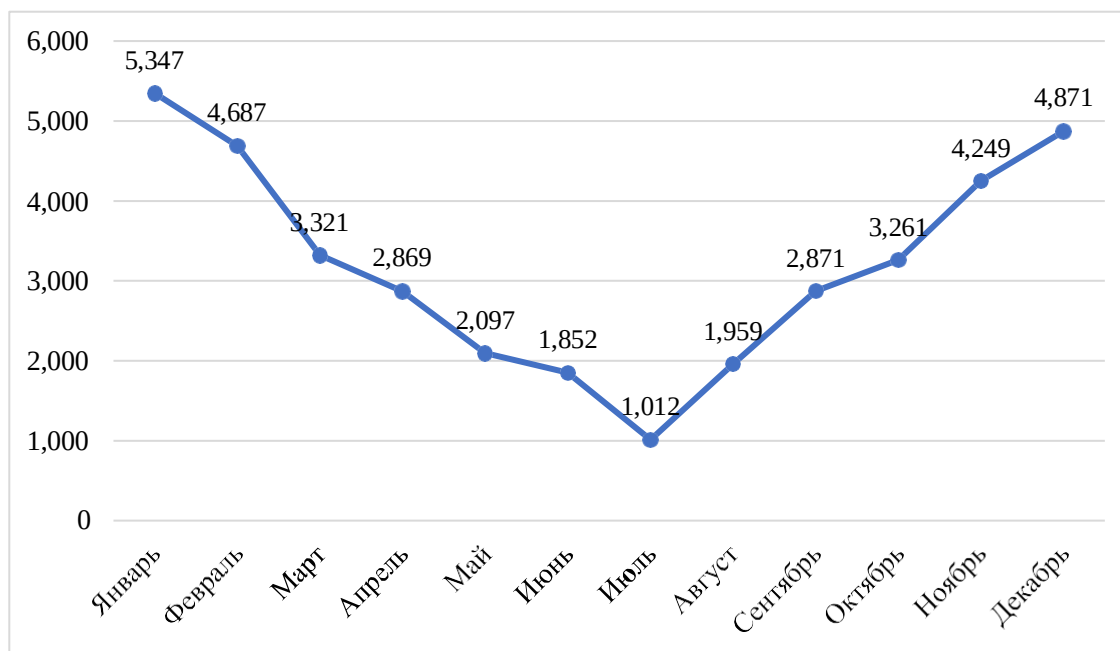


Рисунок 16 – Количество посетителей кафе МИСТЕР ЖАКО в 2024 году

Всего количества посетителей кафе в 2024 году составило 38 396 человек. Исходя из рисунка 16, мы видим, что в летнее время посетителей кафе значительно меньше.

Рассмотрим посещаемость кафе Жако более подробно, а именно по дням неделям и по часам.

Таблица 2.12 – Количество посетителей в 2024 году по дням неделям

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Кол-во, чел.	Кол-во, чел.	Кол-во, чел.	Кол-во, чел.	Кол-во, чел.	Кол-во, чел.	Кол-во, чел.
621	631	631	620	657	678	649

Представим на рисунке 17 количество посетителей кафе в 2024 году.

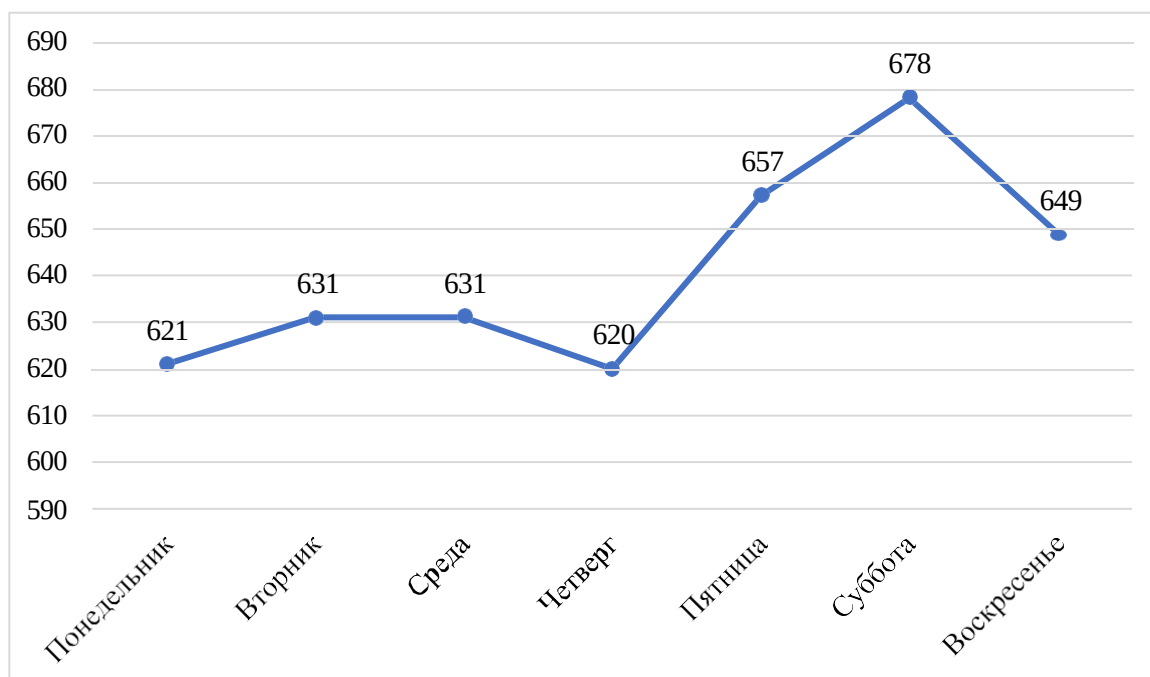


Рисунок 17 – Количество посетителей кафе Жако в 2024 году по дням

Исходя из рисунка 17 мы можем увидеть, что время наибольшей покупательской активности приходится на пятницу, субботу и воскресенье.

Представим в таблице 12 количество посетителей кафе в 2024 году по часам.

Таблица 2.13 – Количество посетителей в 2024 году по часам

0:00-9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00-23:00
Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,
0	12	20	26	36	40	46	56	60	58	46	42	34	0

Наглядно данные таблицы 2.13 представлены на рисунке 18.

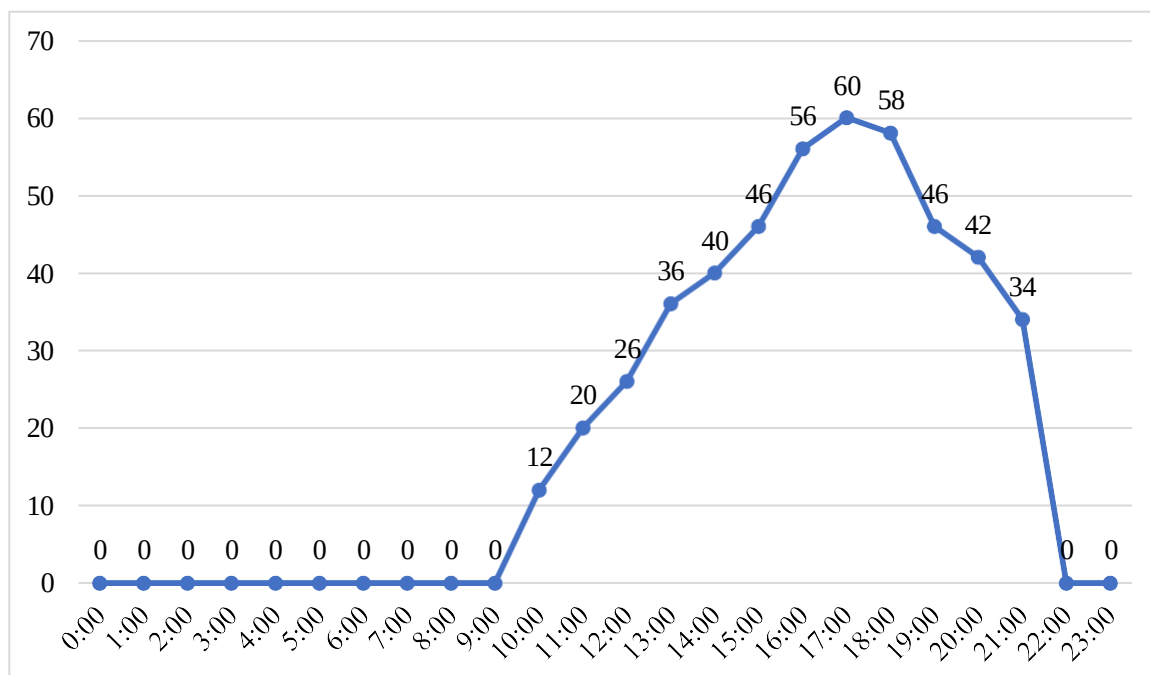


Рисунок 18 – Количество посетителей кафе Жако в 2024 году по часам

Особо следует обратить внимание на летние месяцы: количество посетителей кафе значительно уменьшилось в этот период, что, соответственно, является следствием уменьшения выручки и чистой прибыли. На рисунках 17-18 наглядно видно, что в летний период идет значительное уменьшение посетителей кафе «МИСТЕР ЖАКО», с августа спрос начинает расти, в сентябре заметно увеличение посетителей, соответственно, и увеличение объема продаж. Также стоит отметить, что в утренние часы наименьшее количество посетителей в кафе, что может свидетельствовать о том, что в кафе «МИСТЕР ЖАКО» нет завтраков. Следовательно, учитывая наличие сезонности, кафе «МИСТЕР ЖАКО» необходимо разработать конкурентную стратегию, направленную не только на удержание действующих клиентов, но и на привлечение новых.

2.5 Анализ и оценка конкурентоспособности организации

Показатель конкурентоспособности для любой организации – это зеркало, в котором отражаются итоги работы деятельности организации

(внутренней среды), а также реакция относительно внешних факторов. Особенно важна способность организации оперативно и адекватно реагировать на изменение в поведении покупателей и их потребностей. Конкурентоспособность выступает инструментом, способствующим повышению эффективности деятельности организации в сфере общественного питания.

Именно поэтому комплексный анализ и оценка конкурентоспособности организации сферы общественного питания является не только индикатором, показывающим эффективность финансово-хозяйственной деятельности, но и основой решения стратегических задач повышения конкурентоспособности организации. Она позволяет проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации и выявить основные факторы конкурентоспособности в данной отрасли, а также определить место организации в конкурентной борьбе и, в конечном итоге, разработать адекватную конкурентную стратегию, опираясь на условия конкретной отрасли.

Исследуя конкурентоспособность кафе «МИСТЕР ЖАКО», изначально следует обратить внимание на анализ его конкурентов. Для того, чтобы выявить прямых конкурентов кафе «МИСТЕР ЖАКО», необходимо провести анализ конкурентной среды.

Конкурентами кафе «МИСТЕР ЖАКО» в Центральном районе г. Тольятти являются:

- Пиццерия «Додо Пицца»
- Кафе «ЭДО»
- Кафе «Фуджи»
- Кафе «FAMILY»
- Кафе-пиццерия «Café 1888»

«Додо Пицца» – это международная компания пиццерий. Сеть №1 в России по количеству пиццерий. В «Додо Пицца» представлен большой и разнообразный вид пицц, поскольку пицца является основным блюдом; представлены также разнообразные холодные и горячие закуски, паста,

салаты; представлено разнообразие блюд для завтраков; боксы для детей; в меню есть различные десерты, холодные и горячие напитки, коктейли, кофе. Пиццерия работает и на доставку. Часто проходят различные сезонные акции и скидки.

Месторасположение: г. Тольятти, Центральный район, ул. Мира, 71.
Есть наличие парковки.

На рынке общественного питания ресторан «Додо Пицца» с 2011 года.
На рынке Тольятти с 2016 года.

Режим работы: ежедневно с 09:00 до 00:00.

Режим работы доставки: ежедневно с 09:00 до 00:00.

До 70 посадочных мест.

Средний чек: 900 рублей.

Сайт: <https://dodopizza.ru/tolyatti/contacts>

Группа ВК: https://vk.com/dodo_tlt

Кафе «ЭДО» – это кафе японской и европейской кухни в Тольятти. Кафе активно работает на доставку и доставляет блюда во все районы города и его ближайшие окрестности. Кафе «ЭДО» своим посетителям предлагает разнообразное меню: роллы различных видов (классические, жареные запеченные), пицца, суши и гунканы, лапша в коробочках, бургеры, сэндвичи, бурито, супы, салаты, десерты, холодные и горячие напитки. В меню также представлен бизнес-ланч с 10:00 до 17:00 в будние дни. Часто проходят различные сезонные акции и скидки.

На рынке общественного питания в Тольятти с 2011 года.

Месторасположение: г. Тольятти, Центральный район, ул. Мира, 117.

На рынке общественного питания в Тольятти с 2011 года.

Режим работы: ежедневно с 10:00 до 00:00.

Режим работы доставки: ежедневно с 10:00 до 23:30.

До 44 посадочных мест.

Средний чек: 900 рублей.

Сайт: <https://суши-эдо.рф/menyu/promo-menu>

Группа ВК: https://vk.com/tlt_edo

Ресторан «Фуджи Friends» – это сеть ресторанов, открытых по франшизе. Меню ресторана состоит из японских и итальянских кухонь. Представлено разнообразное меню: более 140 видов роллов, пицца, бао, кесадиллия, Mac&Cheese, лепешки роти, Wok, поке, суши-ритто, фудстер, супы, салаты, мидии, закуски, десерты, холодные и горячие напитки. В «Фуджи Friends» представлено меню для завтраков и летнее меню. Ресторан также работает и на доставку. Часто проходят различные сезонные акции и скидки.

Месторасположение: г. Тольятти, Центральный район, ул. Карла Маркса, 76. Рядом имеется только велопарковка.

На рынке в России более 9 лет.

На рынке общественного питания в Тольятти с 2012 года.

Режим работы: ежедневно с 10:00 до 00:00.

Режим работы доставки: ежедневно с 10:00 до 23:55.

До 50 посадочных мест.

Средний чек: 1000 рублей.

Сайт: <https://fuji.ru/tolyatti/>

Группа ВК: <https://vk.com/fujitlt>

Кафе «FAMILY» – это семейное кафе. В меню представлены различные роллы, пицца, бургеры, паста, холодные и горячие закуски, десерты, холодные и горячие напитки. В кафе работает доставка. В семейном кафе можно провести день рождения, есть специально разработанное банкетное меню; также кафе предоставляет услуги кейтеринга. В кафе регулярно проводятся мастер-классы от поваров кафе для детей и родителей по приготовлению роллов и пиццы. В кафе есть детская комната.

Место расположения: г. Тольятти, Центральный район, бульвар Ленина, 1. Рядом есть велопарковка и парковка для машин.

На рынке общественного питания в Тольятти с 2012 года.

Режим работы: ежедневно с 11:00 до 23:00.

Режим работы доставки: ежедневно с 11:00 до 22:00.

До 50 посадочных мест.

Средний чек: 1000 рублей.

Группа ВК: <https://vk.com/familycafe>

Кафе-пиццерия «Café 1888» – это уютное кафе с необычным дизайном. В кафе представлено разнообразное меню итальянской кухни: паста, пицца, салаты, тосты, ризотто, брускетты, десерты, холодные и горячие напитки. В меню кафе также представлены варианты завтраков. Работает доставка.

Месторасположение: г. Тольятти, Центральный район, ул. Мира, 47.

На рынке общественного питания в Тольятти с 2014 года.

Режим работы: ежедневно с 09:00 до 00:00.

Режим работы доставки: ежедневно с 09:00 до 23:30.

Средний чек: 1000 рублей.

До 32 посадочных мест.

Сайт: <https://cafe.pianobar1888.ru/tabs/menu>

Группа ВК: <https://vk.com/cafe1888>

Проведем оценку рассматриваемых конкурентов. Представим основные критерии оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания:

- 1) Месторасположение
- 2) Средний чек на 1 человека
- 3) Режим работы
- 4) Меню, кухня
- 5) Репутация, известность
- 6) Интерьер
- 7) Количество посадочных мест
- 8) Парковочная зона
- 9) Утренние или обеденные предложения

Результаты анализа и оценки конкурентоспособности представим в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Балльно-рейтинговая оценка конкурентов кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Наименование		«МИСТЕР ЖАКО»		«Доло Пицца»		«ЭДО»		«Фуджи»		«FAMILU»		«Café 1888»	
Показатели	Удельный вес	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого
Месторасположение	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Средний чек на 1 человека	0,10	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Режим работы	0,09	3	0,27	5	0,45	4	0,36	4	0,36	4	0,36	5	0,45
Меню, кухня	0,17	4	0,68	5	0,85	5	0,85	5	0,85	4	0,68	4	0,68
Репутация, известность	0,10	5	0,5	5	0,5	4	0,4	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Интерьер	0,08	5	0,4	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	5	0,4
Количество посадочных мест	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Парковочная зона	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
Доставка	0,10	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Утренние или обеденные предложения	0,10	1	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4	3	0,3

Окончание таблицы 2.14

Наименование		«МИСТЕР ЖАКО»		«Додо Пицца»		«ЭДО»		«Фуджи»		«FAMILY»		«Café 1888»	
Показатели	Удельный вес	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого
Дополнительные услуги	0,08	2	0, 1 6	4	0 , 3 2	5	0, 4	4	0, 32	5	0, 4	1	0, 08
ИТОГО	1		3, 5 5		4 , 4 9		4, 15		4, 09		3, 72		3, 55

На основании таблицы 2.14 представим наглядно результаты оценки конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» по сравнению с другими кафе на рисунке 19 с помощью построения многоугольника конкурентоспособности, который позволяет наглядно выявить преимущества и недостатки стороны исследуемых организаций по сравнению друг с другом. Сильные стороны относительно других кафе будут являться конкурентными преимуществами, слабые же стороны – резервами роста конкурентоспособности кафе.

По результатам оценки и анализа с помощью построения многоугольника конкурентоспособности кафе в г. Тольятти в Центральном районе можно сделать вывод, что основными конкурентами кафе «МИСТЕР ЖАКО» являются «Додо Пицца», «ЭДО» и «Фуджи Friends».

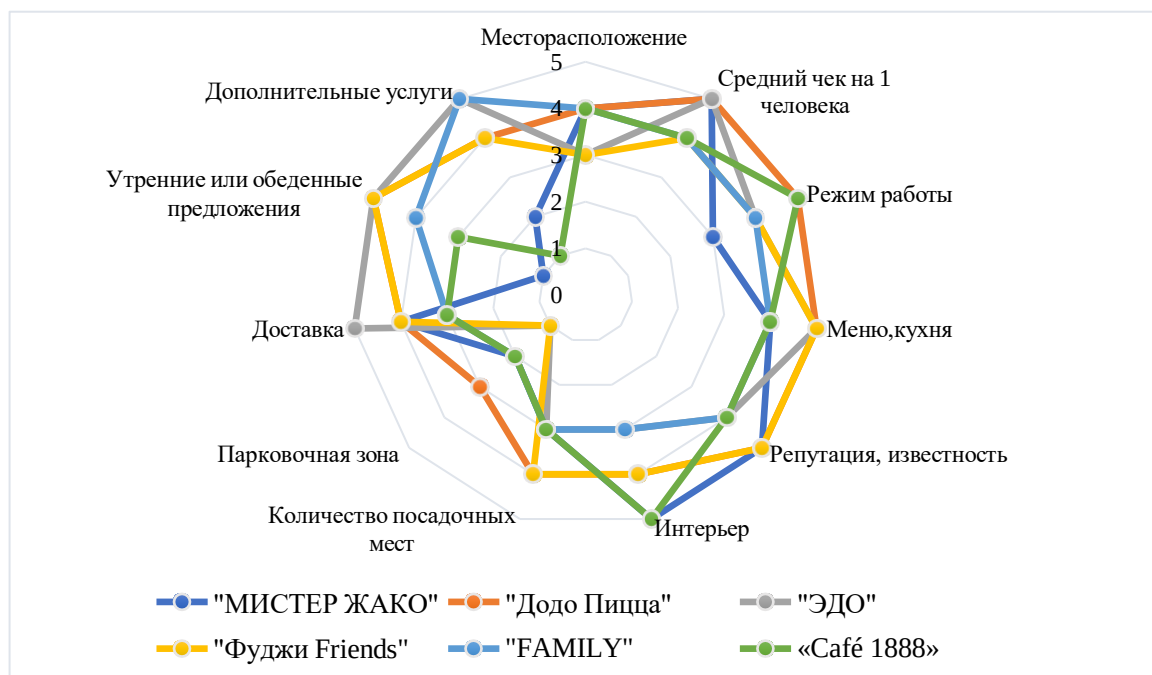


Рисунок 19 – Многоугольник конкурентоспособности

Конкурентным преимуществом кафе «МИСТЕР ЖАКО» является доступная ценовая политика, качество блюд – ингредиенты без ГМО, ЗМЖ, трансжиров; выгодные условия доставки, приятная атмосфера в кафе, хорошая репутация на рынке общественного питания в г. Тольятти.

Исходя из полученных результатов, проведем SWOT-анализ деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти, Центрального района для того, чтобы оценить сильные и слабые стороны внутренней среды кафе, возможности и угрозы внешней среды. С помощью анализа формируется конкурентная стратегия организации, позволяющая использовать возможности организации с учетом воздействия внешней среды.

Таблица 2.15 – SWOT-анализ деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошая репутация на рынке общественного питания в г. Тольятти Доступная ценовая политика Контроль качества блюд Открытая зона кухни Хороший интерьер кафе Квалифицированный и доброжелательный персонал Активное ведение социальных сетей Проведение конкурсов, акций и скидок Постоянная клиентская база Хорошие условия доставки	Месторасположение и постоянная нехватка парковочных мест Отсутствие утренних предложений (завтраки) Отсутствие дополнительных услуг Отсутствие детской зоны Режим работы Отсутствие летней веранды

окончание таблицы 2.15

Возможности	Угрозы
Расширение структуры дополнительных услуг Проведение различных мастер-классов для всей семьи Введение в меню завтраков Разработка сезонного меню/сезонных блюд Создание системы лояльности Проведение детских дней рождений	Появление новых конкурентов Активные действия со стороны действующих конкурентов Увеличение цен на продукты у поставщиков Значимости здорового образа жизни (правильное питание) Сезонность

Проведя анализ кафе «МИСТЕР ЖАКО», наглядно можно выявить какие есть сильные и слабые стороны рассматриваемого кафе, а также возможности для выбора конкурентной стратегии с целью повышения конкурентоспособности организации. Сильными сторонами кафе стоит выделить доступная ценовая политика, контроль качества блюд, наработанная клиентская база, хороша репутация на рынке общественного питания в г. Тольятти, клиентоориентированность кафе. Слабыми же сторонами стоит выделить отсутствие утренних предложений (завтраки), отсутствие дополнительных услуг, отсутствие детской зоны, режим работы.

В современном мире организация в сфере общественного питания может добиться успеха лишь в том случае, когда она не игнорирует запросы потребителя. Потребитель является не пассивным покупателем, а полноправным участником коммерческой деятельности, ее регулятором. Именно поэтому для повышения конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО», коммерческая деятельность должна быть направлена на комплексное изучение рынка общественного питания и удовлетворение потребностей покупателя, потребителя.

Таким образом, для достижения высокой оценки конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» важно регулярно изучать рынок услуг общественного питания и своевременно реагировать на изменения потребительских предпочтений, предлагая комплекс решений, удовлетворяющих требования клиентов.

2.6 Оценка конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Как упоминалось ранее, услуги в сфере общественного питания являются результатом деятельности организаций в данной сфере, основная цель которых заключается в удовлетворении потребности населения.

Каждая организация в сфере общественного питания, как только вступает на рынок, в первую очередь, сталкивается с препятствиями внутренней и внешней среды, которые заставляют организацию подстраивать свою деятельность под определенные параметры рынка.

Управление организацией в сфере общественного питания в современных рыночных условиях должно быть направлено на поддержание высокого уровня конкурентоспособности, что способствует удержанию конкурентных позиций на рынке и достижению более высоких экономических результатов деятельности организации. Следовательно, необходимо рассмотреть группу факторов кафе «МИСТЕР ЖАКО» в г. Тольятти в Центральном районе, влияющих на уровень конкурентоспособности организации на рынке.

1) Управление:

В кафе «МИСТЕР ЖАКО» работают квалифицированные специалисты в области общественного питания. Кафе предлагает оплачиваемое обучение для новых сотрудников и хорошие условия работы:

- достойную ставку и бонусы;
- график работы с 10:00 до 22:00 2/2, 3/4;
- бесплатная униформа;
- скидки на продукцию;
- корпоративные праздники;
- четкий функционал в соответствии с занимаемой должностью.

Управление бизнес-процессами в кафе «МИСТЕР ЖАКО» организовано следующим образом: создание собственной информационной

системы «Жако Шеф»: данная программа выполняет задачи в восьми модулях деятельности кафе. Представим их в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Информационная система «Жако Шеф»

Кухня	Курьеры
- распределение заказов между поварами - расчет примерного времени готовности блюда - рецептура блюда - график работы персонала - качество работы и времени приготовления заказа	- приложение на Google Play b AppStore - самостоятельный выбор адреса доставки - удобства связи с клиентами - финансовые взаиморасчеты - отслеживание пути и процент вовремя доставленных заказов
Сайт	Контакт-центр
- оформление заказов - оплата онлайн - автоматическая передача заказов на рабочий планшет на кухне - количество регистраций заказов, активированных промокодов	- прием заказов - уточнение статуса заказа
Касса	Мобильное приложение (находится в стадии разработке)
- прием и выдача заказов - интеграция с программой 1С - подсчет выручки	- удобное оформление заказа - уведомление о готовности заказа
Склад	Аналитика, CRM
- ведение документооборота - остатки товаров на складе - инвентаризация в системе - рекомендации по заказам	- аналитика по всем модулям за любой промежуток времени - прогнозирование продаж

В начале ведения финансово-хозяйственной деятельности сеть кафе «МИСТЕР ЖАКО» строила системный и управляемый бизнес, направленный на долгосрочное развитие. Информационная система «Жако Шеф» помогает управлять командой, повышать стабильность и прибыльность бизнеса в сфере общественного питания, а также оптимизирует производственные процессы.

Информационная система «Жако Шеф» позволяет управлять командой сети кафе: ведет график работы персонала; распределяет заказы между поварами; отслеживает работу курьеров, что дисциплинирует работу.

2) Маркетинг:

- В кафе «МИСТЕР ЖАКО» представлена японская и итальянская кухни. Основой меню являются роллы и пицца, также в меню представлены

несколько видов паст и салатов, дополняется меню закусками (картофель фри), десертами и горячими, холодными напитками.

- Качество блюд по сети составляет 99,8% по статистике информационной системы «Жако Шеф». Показатель качества основан на фиксации обращений клиентов. Каждое кафе сети «МИСТЕР ЖАКО» стремится к показателю качества равным 100%.

- Кафе «МИСТЕР ЖАКО» активно ведет социальные сети: группа ВК и канал в Telegram; также есть сайт, в котором представлена вся актуальная информация по ассортименту блюд в меню, ценам, режиму работы, номерам телефонов для заказов, акциям, скидкам и предложениям. На сайте можно зарегистрироваться и создать свой личный кабинет, где с помощью информационной системы «Жако Шеф» можно отслеживать время приготовления заказа и на какой стадии приготовления находится заказ, оплачивать заказы онлайн. В группе ВК публикуются новинки в меню, проходят конкурсы, также публикуется актуальная информация. Реклама кафе «МИСТЕР ЖАКО» преимущественно таргетированная. Также кафе имеет франшизу и зарекомендовала себя на рынке общественного питания в г. Тольятти.

- В кафе «МИСТЕР ЖАКО» доступная ценовая политика. Низкую наценку сеть кафе удерживает за счет большого объема продаж. Продукты закупаются на всю сеть и тем самым от поставщиков сеть получает хорошие скидки на продукты.

- Прозрачное ценообразование: расходы на доставку и дополнительные товары (приборы), приправы распределяются между всеми клиентами кафе за счет повышения стоимости блюд. Таким образом, покупатели платят только за то, что действительно нужно в приготовлении блюда, а за доставку платит только тот, кто ею пользуется. Благодаря этому, цены на блюда ниже.

С помощью собственной информационной системы «Жако Шеф» можно составлять заявки на поставку продуктов. С помощью прогнозирования продаж программа рассчитывает сколько примерно продуктов будет

использовано сегодня и сколько нужно их заказать у поставщика. В базе «Жако Шеф» есть несколько поставщиков, отображаются текущие цены и наличие товаров. Таким образом, можно выбрать более выгодный вариант поставки.

3) Сбытовая политика: в сети кафе «МИСТЕР ЖАКО» есть ряд постоянных поставщиков, с которыми сотрудничает сеть. По франшизе открыто 8 ресторанов: 4 в г. Тольятти и 4 в г. Самара. Кафе активно работает на доставку и доставляет во всех районы г. Тольятти; также работает само кафе, возможность самовывоза и онлайн заказа как через телефон, так и через сайт кафе.

Кафе «МИСТЕР ЖАКО» ставит перед собой следующие задачи стимулирования сбыта:

- привлечение клиентов конкурентов за счет введения дополнительных услуг, расширение позиций в меню;
- повышение продаж, за счет сезонных предложений, акций и скидок;
- реклама в группах ВК, третирующая реклама, раздача листовок, проведение конкурсов;
- поощрение сотрудников в виде премий, бонусов за продуктивную работу.

4) Программа лояльности: в сети кафе «МИСТЕР ЖАКО» программа лояльности отсутствует. Сеть кафе предоставляет акции, выгодные предложения, скидки и подарки в честь рождения, скидки по промокоду в обеденное время на пасту из меню.

Проведем оценку конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО», по балльно-рейтинговой оценке, рассматриваемых групп факторов, и представим данные в таблице 2.17, и на рисунке 20 построим многоугольник конкурентоспособности.

Таблица 2.17 – Балльная оценка конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Фактор конкурентоспособности	Балл
Управление	
- уровень образования сотрудников;	4
- управление бизнес-процессами	5
Маркетинг	
- Ассортимент;	4
- Способы продвижения;	4
- Реклама;	4
- Размещение;	3
- Ценообразование	5
Сбытовая политика	4
Программа лояльности	3
Средний балл	4,1



Рисунок 20 – Многоугольник конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Исходя из таблицы 2.17 и рисунка 20 многоугольника конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО», конкурентными позициями, сильными сторонами является ценообразование и управление бизнес-процессами; слабыми же сторонами кафе стоит отметить отсутствие программы лояльности, то есть, как одного из вида дополнительных услуг и

размещение, то есть нужен поиск дополнительных точек для продажи своих блюд целевому рынку.

Таким образом, можно сделать вывод, что деятельность кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти прибыльная, достаточно хороший ассортимент меню японской кухни. Кафе пользуется хорошим спросом, клиентоориентированный персонал, демократичная ценовая политика, большие возможности дальнейшего развития и хорошая позиция в отрасли общественного питания. Но за 2024 год чистая прибыль кафе значительно снизилась по сравнению с предыдущим годом. Прибыль от продаж ушла в убыток в 2024 году.

Проанализировав представленные экономические показатели, делаем вывод, что несмотря на увеличение общего объема доходов организации, прибыль в отчетном периоде уменьшилась по сравнению с предыдущим годом. Особо следует обратить внимание на летние месяцы, начиная с мая: количество посетителей кафе значительно уменьшилось в этот период, что, соответственно, является следствием уменьшения выручки и чистой прибыли. Проанализировав основные экономические показатели хозяйственной деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО», предлагается разработка мероприятия, направленного на увеличение прибыли и количества посетителей кафе. Представим в таблице 2.18 предлагаемые мероприятия по итогам анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Таблица 2.18 – Рекомендации по итогам проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности

№ п/п	Выявленные проблемы	Причины	Предлагаемые мероприятия	Предполагаемый результат
1	Низкая посещаемость кафе Жако в летний период, начиная с мая, и утреннее время	Отсутствие в кафе утренних завтраков; Отсутствие дополнительных услуг	Разработка меню утренних завтраков «Завтрак с Мистером Жако» в утреннее время в летний период для клиентов кафе Жако;	Увеличение количества посетителей кафе Жако

№ п/п	Выявленные проблемы	Причины	Предлагаемые мероприятия	Предполагаемый результат
1.			организация выездных заказов на праздники	

Выводы по второй главе:

«МИСТЕР ЖАКО» – это сеть кафе с доставкой еды. Основные блюда кафе – это роллы и пицца. Основное отличие Кафе Жако от остальных, это большие порции и много начинки, низкая наценка и прозрачное ценообразование.

В соответствии с проведенным анализом, можно сформулировать следующие выводы: объём реализации продукции в 2024 году объём реализации продукции увеличился на 52 319 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом; себестоимость продаж в 2024 году себестоимость продаж значительно увеличилась на 78 222 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом; в 2024 году прибыль кафе значительно уменьшилась и ушла в убыток на 20 991 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом; в 2024 году чистая прибыль составила 13 305 тыс. руб., что на 1 749 тыс. руб. меньше по сравнению с 2023 годом.

Анализ рынка общественного питания в г. Тольятти показал, что в городском округе Тольятти действуют более 0,8 тыс. предприятий общественного питания. Оборот общественного питания (по полному кругу предприятий и организаций) за 2024 год составил 14,9 млрд. руб., или 113,4% в сопоставимых ценах относительно 2023 года.

Анализ деятельности организации показал, что кафе предоставляет достаточно хороший ассортимент блюд японской кухни по демократичным ценам. Анализ и оценка конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти в Центральном районе и его прямых конкурентов на рынке общественного питания позволил выявить конкурентные преимущества, такие

как доступная ценовая политика, качество блюд – ингредиенты без ГМО, ЗМЖ, трансжиров; выгодные условия доставки, приятная атмосфера в кафе, хорошая репутация на рынке общественного питания в г. Тольятти. Были определены слабые стороны кафе: отсутствие утренних предложений (завтраки), отсутствие дополнительных услуг, режим работы и отсутствие летней веранды. Были определены возможности для дальнейшего развития кафе.

Глава 3. Разработка экономико-организационных мероприятий по повышению конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО»

3.1 Расширение ассортимента меню кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Для расширения ассортимента меню и улучшения позиций среди конкурентов нами были разработано мероприятие, которое позволит привлечь новых клиентов, повысить посещаемость посетителей в летнее время и создать конкурентные преимущества в отношении своих прямых конкурентов:

- утренние завтраки «Завтрак с Мистером Жако».

Рассмотрим более подробно данное мероприятие для кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти в Центральном районе.

В качестве первого мероприятия в кафе «МИСТЕР ЖАКО» предлагается разработка меню утренних завтраков «Завтрак с Мистером Жако» со скидкой в 15% и в летний период. Завтраки в кафе становятся все более востребованными в современном мире. Утренние завтраки являются хорошим способом привлечения большего количества клиентов: кто-то с утра предпочитает позавтракать в уютном кафе перед работой или за деловой встречей, а кто-то любит на выходных ходить всей семьей на завтраки. Завтрак в кафе – это возможность начать день с вкусной и полезной еды, насладиться атмосферой и получить заряд бодрости, тратя минимальное количество времени.

Представим в таблице 3.1 время утренних завтраков в будние и выходные дни в кафе «МИСТЕР ЖАКО».

Таблица 3.1 – Время утренних завтраков в будние и выходные дни в кафе «МИСТЕР ЖАКО»

БУДНИ	ВЫХОДНЫЕ
Пн-Пт 08:00 – 12:00	Сб-Вс 09:00 – 13:00

Для приготовления некоторых блюд из утреннего меню необходимо приобрести горячие сковородки и вафельницу.

Рассмотрим состав единовременные расходов, представленных в таблице, необходимых для приготовления некоторых блюд из меню

Таблица 3.2 – Единовременные затраты на посуду для приготовления некоторых блюд из меню «Завтрак с Мистером Жако»

Наименование	Количество, шт.	Цена, руб.	Итоговая сумма, руб.
Сковородка чугунная (порционная)	10	517	5 170
Вафельница	1	2 538	2 538
Итого			7 708

Таким образом, единовременные расходы на посуду составят 7 708 рублей. При составлении таблицы использованы цены интернет-магазинов г. Тольятти.

В таблице 3.3 представим текущие расходы на заработную плату сотрудников на 4 месяца, поскольку кафе начинает свою работу в летний период на 2 часа раньше. Итоговая сумма в таблице 3.3 указана с учетом страховых взносов равным 30%.

Таблица 3.3 – Текущие расходы на заработную плату

Наименование расходов	Количество человек	Стоимость одного часа, руб.	Стоимость двух часов, руб.	Количество дней в летнее время	Сумма за 4 месяца, руб.
Оплата персоналу	3	217	434	120	203 112

Создание меню завтраков, способного привлечь и удержать посетителей, требует тщательного подхода и учета различных факторов. Важно предложить разнообразие блюд, чтобы удовлетворить вкусы целевой аудитории кафе. Целевой аудиторией кафе являются семьи с детьми, молодые мамы, офисные работки, студенты и школьники.

В меню должны быть представлены традиционные варианты завтраков. Чтобы выделиться на фоне конкурентов, стоит добавить оригинальные позиции, например, завтраки в стиле разных стран мира или авторские блюда

от шеф-повара. Представим в таблице 3.4 меню «Завтрак с Мистером Жако» и ценовую политику с учетом скидки в 15%.

Таблица 3.4 – Меню утренних завтраков «Завтрак с Мистером Жако»

№ п/п	Наименование блюд	Цена, руб.
1.	Жако салат (215г) Запечённое куриное филе, пикантный пармезан, хрустящий айсберг, черри, ароматный огурец, фирменный белый соус	259
2.	Тропический салат (215г) Куриное филе, солнечный ананас, ароматный пармезан, салат айсберг, спелый черри, фирменный белый соус	259
3.	Яичница «Шакшука от Мистера Жако» (270г) на подушке из тушеных томатов, болгарского перца, свежей зелени, подается на горячей сковороде с хрустящим багетом	288
4.	Яичница из трёх яиц по-деревенски (240г) с беконом и картофельными дольками	259
5.	Сырники (190г) (подаются со сметаной и вареньем)	220
6.	Классические/творожные вафли (210 г) подаются с сезонными ягодами/фруктами, сгущенкой, сметаной или вареньем (на выбор) и шариком мороженого (ванильное, шоколадное, клубничное)	279
6.	Десерт дня	165
7.	Пицца дня (1 кусочек). Каждый день – разная пицца	89
8.	Капучино 200 мл	153
9.	Латте 250 мл	170
10.	Американо 200 мл	109
11.	Молочный коктейль (клубничный, шоколадный, ванильный)	160
12.	Чай черный, зеленый (200 мл)	30

В затраты связанные с проведением мероприятия входят дополнительные затраты на расчеты с поставщиками за приобретение продуктов питания в летнее время, увеличение себестоимости будет на 5% : $(41\,090\,804 : 12 \text{ мес.} * 4 \text{ мес.}) * 5\% = 684\,846 \text{ рублей} : 2 \text{ (мероприятия)} = 342\,423 \text{ рублей.}$

Проведем расчет увеличения дохода кафе «МИСТЕР ЖАКО» за счет внедрения утренних завтраков «Завтрак с Мистером Жако». Для дальнейших расчетов примем средний чек за завтрак на одного человека – 530 рублей. Мы предполагаем, что в день у нас будет 23 человека на завтрак. При стоимости среднего чека в 530 рублей, среднедневная выручка составит $23 * 530 = 12\,190$ рублей; средний чек на семью, состоящую из четырёх человек, составит 1986

рублей. Мы предполагаем, что в день у нас будет 3 семьи из четырёх человек. При стоимости среднего чека на семью в 1986 рублей, среднедневная выручка составит $3 \cdot 1986 = 5\,958$ рублей. Количество рабочих дней в кафе с мая по август составляет 120, следовательно, мы прогнозируем среднегодовую выручку в объеме $13\,250 \cdot 120 = 1\,462\,800$ рублей и $5\,958 \cdot 120 = 714\,960$ рублей. Итого общую выручку за летний период мы прогнозируем $1\,462\,800 + 714\,960 = 2\,177\,760$ рублей.

3.2 Расширение дополнительных услуг кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Вторым предлагаемым мероприятием является дополнительная услуга в кафе «МИСТЕР ЖАКО» – кейтеринг: организация еды на выездные мероприятия.

Организация мероприятия всегда требует значительных временных и организационных затрат. Кейтеринг существенно упрощает данный процесс. Кейтеринг – услуга доставки еды на мероприятие вне стен кафе. Кейтеринг чаще всего заказывают на организацию детского дня рождения, корпоратива, на организацию фуршетов, кофе-брейков на деловых встречах. Кейтеринг является отличным дополнением к основному меню кафе и является дополнительным источником дохода. Кафе «МИСТЕР ЖАКО» предлагает небольшое, но разнообразное меню для своих клиентов под названием «Мистер Жако выезжает на ваше мероприятие», где представлены брускетты, салаты, пицца, роллы и десерты с доступной ценовой политикой.

Таким образом, введение дополнительной услуги – кейтеринга, способствует расширению сферы деятельности кафе, является дополнительным источником дохода и способствует укреплению позиции на рынке общественного питания. Важно грамотно организовать процесс, обеспечить высокое качество блюд и оперативность доставки, тогда кейтеринг станет успешным направлением развития бизнеса.

В таблице 3.5 представим меню доставки кейтеринга кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Таблица 3.5 – Меню доставки кейтеринга кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Наименование блюда	Состав	Вес (г.)	Цена (руб.)
Боксы			
Бокс ассорти овощей с сыром фета	кабачки, баклажаны, черри, сыр фета, чеснок, зелень, орехи грецкие	490 г	700
Ассорти брускетты	брускетты с лососем, творожным сыром, брускетты с креветками и свежим огурцом	300 г	800
Ассорти роллов: запеченные, жаренные, классические (роллы идут на выбор)	запеченные, жаренные, классические (роллы идут на выбор) + имбирь, соевый соус, васаби	600 г	900
Ассорти пицц	вкусы выбираются на выбор (каждого вкуса по одному кусочку)	450 г	400
Ассорти Чизкейк	Нежный творожный десерт со сливочным сыром, натуральным какао и тёмным шоколадом; с натуральной малиной, с белым шоколадом	300 г	600
Салаты в мини-шотах			
Салат «Жако»	запечённое куриное филе, пикантный пармезан, хрустящий айсберг, черри, ароматный огурец, фирменный белый соус	80 г	160

Окончание таблицы 3.5

Наименование блюда	Состав	Вес (г.)	Цена (руб.)
Тропический салат	Куриное филе, солнечный ананас, ароматный пармезан, салат айсберг, спелый черри, фирменный белый соус	80 г	160
Пицца			
Пицца Ранч	Куриное филе, спелые томаты черри, сладкий болгарский перец, мягкий сыр моцарелла и фирменный белый соус	450 г	390
Пицца Жако	Колбаски пепперони, ветчина, шампиньоны, черри, болгарский перец, моцарелла, томатный и белый соусы	450 г	390
Пицца Сырная	Ароматный сыр пармезан зрелости Fresco, сливочный сыр моцарелла и томатный соус с пряностями	450 г	390

Норма еды на человека на мероприятиях рассчитывается в грамотках и обслуживается продолжительностью мероприятия. Средние общепринятые нормы расчёта количества пищи на человека в кейтеринге в зависимости от длительности мероприятия:

- 1–2 часа – 400 грамм;
- 2–4 часа – 600 грамм;
- 4–6 часов – 700–1200 грамм;
- более 6 часов – 1200–1800 грамм.

Предполагаем, что за летний период в кафе «МИСТЕР ЖАКО» закажут услуги кейтеринга 10 раз:

Организация детского дня рождения. Количество детей – 5 человек, количество взрослых – 4 человека. Средняя сумма заказа будет составлять 5 630 рублей.

Организация кофе-брейка на деловой встрече. Количество гостей – 20 человек. Средняя сумма заказа будет составлять 11 100 рублей.

Организация дня рождения в офисе. Количество сотрудников 18. Средняя сумма заказа будет составлять 7 450 рублей.

Организация дня рождения. Количество человек 9. Средняя сумма заказа будет составлять 5 190. Прогнозируем, что подобных дней рождения на небольшое количество человек за лето будет 2, следовательно, $5\,190 * 2 = 10\,380$ рублей

Организация корпоратива. Количество человек 65. Средняя сумма заказа будет составлять 38 600 рублей.

Организация детского день рождения. Количество детей – 20 человек, количество взрослых – 12 человек. Средняя сумма заказа составит 14 520 рублей.

Организация детского праздника в развлекательном центре. Количество посетителей – 1119 человек (родители и дети). Средняя сумма заказа составит 336 400 рублей.

Организация кофе-брейка на конференции. Планируемое количество гостей – 62 человека. Средняя сумма заказа составит 36 720 рублей.

Организация в мае дня открытых дверей на предприятии. Планируемое количество обучающихся и педагогов – 1867 человек. Средняя сумма заказа составит 436 190 рублей.

Выручка за организацию 10 мероприятий в летний период составит 860 270 рублей.

В таблице 3.6 представим текущие расходы на заработную плату сотрудников на 10 мероприятий, поскольку приготовление блюд персонал

будет начинать раньше. Предполагаем, что рабочий день в эти дни будет начинаться с 8 утра, то есть на 2 часа раньше. Итоговая сумма в таблице 3.6 указана с учетом страховых взносов равным 30%.

Таблица 3.6 – Текущие расходы на заработную плату

Наименование расходов	Количество человек	Стоимость одного часа, руб.	Стоимость двух часов, руб.	Количество дней	Итоговая сумма, руб.
Оплата персоналу	5	217	434	10	28 210

Для порционных чизкейков и салатов нужны одноразовые прозрачные стаканчики в количестве 4 000 штук по цене 22 760 рублей.

3.3 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Экономический эффект реализации различных мероприятий заключается в прогнозировании дополнительной прибыли. В результате внедрения предложенных рекомендаций по повышению уровня конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» должен наблюдаться положительный рост влияния данных рекомендаций на увеличение количества посетителей, объема продаж. Проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. Сведем данные по двум мероприятиям в таблицу 3.7 для расчета экономической эффективности кафе «МИСТЕР ЖАКО».

Таблица 3.7 – Исходные данные для расчета экономической эффективности мероприятий для ООО «МИСТЕР ЖАКО»

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
1	Объем доходов организации до внедрения мероприятия	рублей	Op ₁	46 956 760

Окончание таблицы 3.7

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
2	Общий объем доходов организации после внедрения мероприятий	рублей	$Op2 = Op1 + \Delta B$	49 048 154
3	Прирост объемов доходов организации за счет реализации первого мероприятия (утренние завтраки «Завтраки с Мистером Жако»)	рублей	ΔB	1 624 517
4	Прирост объемов доходов организации за счет реализации второго мероприятия (услуги кейтеринга «Мистер Жако выезжает на ваше мероприятие»)	рублей	ΔB	466 877
5	Затраты, связанные с проведением мероприятий	Тыс. рублей	З	946 636

Экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки за счет реализации мероприятия (ΔB) и затратами на мероприятие (З) по формуле:

$$\text{Эф} (\Delta\Pi) = \Delta B - З \quad (3.1)$$

где Эф ($\Delta\Pi$) – годовой экономический эффект (прирост прибыли), руб.;

ΔB – прирост выручки за счет реализации мероприятия, руб.;

З – затраты на мероприятие – 888 914 руб.

$\Delta B = 2\,091\,394 - 946\,636 = 1\,144\,758$ руб.

$\text{Эф} = \Delta B - З = 1\,144\,758 - 946\,636 = 198\,122$ руб.

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия, который представляет собой период, необходимый для возврата затрат, связанных с проведением мероприятия за счет притока денежных средств от его осуществления. Срок окупаемости определяется делением суммы затрат, связанных с проведением мероприятия, на величину притока денежных средств.

Срок окупаемости мероприятия определяется по формуле:

$$\text{Ток} = З/\Delta В \quad (3.2)$$

где З – затраты на мероприятие, руб.;

$\Delta В$ – прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб./год (период).

$$\text{Ток} = З/\Delta В = 946\,636 : 1\,144\,758 = 0,8 \text{ года или } 9,6 \text{ месяцев.}$$

Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятия за 292 дня от начала его реализации.

При этом, для оценки целесообразности реализации мероприятия рассчитанный срок окупаемости необходимо сравнить с нормативным. Нормативный срок принимается равным трем годам.

Рентабельность затрат показывает, какой процент дополнительной прибыли дает каждый вложенный рубль инвестированных средств и рассчитывается по формуле:

$$Рз = (\text{Эф} (\Delta П) / З) * 100\% \quad (3.3),$$

где $\text{Эф} (\Delta П)$ – годовой экономический эффект (прирост прибыли), руб.; З – затраты на мероприятия, руб.

$$Рз = (198\,122 : 946\,636) * 100\% = 20,9\%$$

При оценке по этому показателю эффективность затрат на мероприятия будет доказана, если величина рентабельности будет выше нормативной.

Таблица 3.8 – Итоги внедрения услуг кейтеринга в кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Затраты, руб.	Дополнительная выручка за счет реализации мероприятия, (утренние завтраки «Завтраки с Мистером Жако») руб.	Дополнительная выручка за счет реализации второго мероприятия (услуги кейтеринга «Мистер Жако выезжает на ваше мероприятие»)	Годовой эффект, руб.	Срок окупаемости мероприятия год/мес.
946 636	1 624 517	466 877	198 122	0,8 или 9,6

Таким образом, рассчитанные показатели указывают на наличие эффективности предложенных мероприятий по внедрению в меню утренних завтраков «Завтрак с Мистером Жако» и услуг кейтеринга «Мистер Жако выезжает на ваше мероприятие», а значит, что данные мероприятия являются целесообразными и новыми видами услуг в кафе «МИСТЕР ЖАКО».

Для сравнения изменения технико-экономических показателей до и после реализации двух мероприятий представим их в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Основные технико-экономические показатели до и после реализации мероприятий, руб.

Показатель	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятий	Изменения ($\pm$) абсолютные	Изменения ($\pm$) относительные, %	Темп прироста
1	2	3	4 = 3-2	5 = 3:2*100	6 = 5-100
Выручка от реализации, руб.	46 956 760	49 048 154	2 091 394	104,5	4,5
Полная себестоимость, руб.	41 090 804	41 775 650	684 846	101,7	1,7
Прибыль (убыток) от продаж, руб.	5 865 956	7 272 504	1 406 548	124	24
Затраты на 1 руб. реализации	0,88	0,85	-0,03	96,6	-3,4
Численность работающих	25	25	0	0	0

Для наглядности представим на рисунке 21 динамику изменения выручки кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти в Центральном районе после внедрения двух мероприятий: утренние завтраки «Завтрак с Мистером Жако» и услуги кейтеринга «Мистер Жако выезжает на ваше мероприятие».

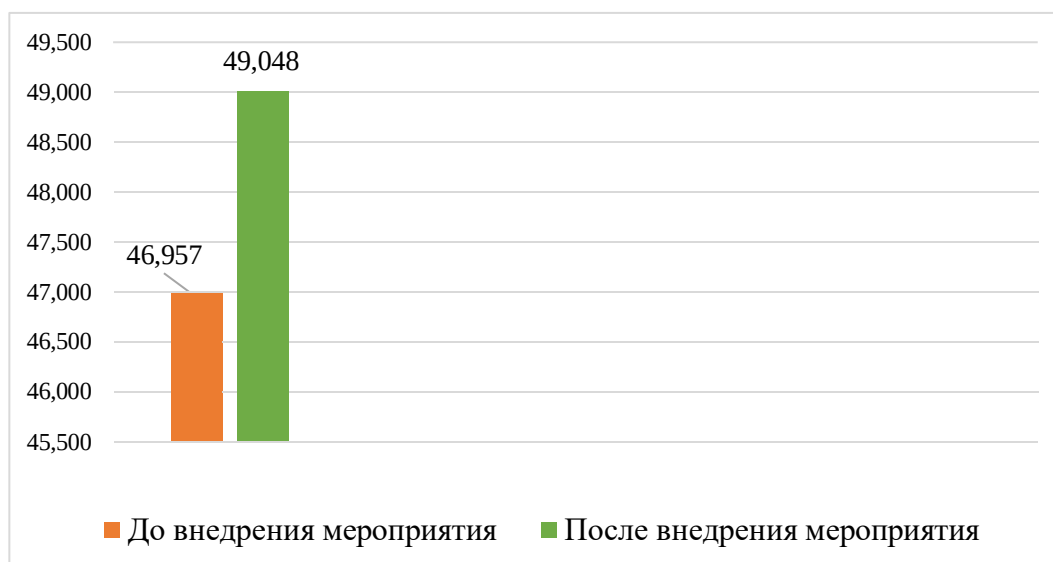


Рисунок 21 – Динамика изменения выручки кафе «МИСТЕР ЖАКО», тыс. руб.

Следует заключить, что расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что затраты на их реализации окупаются в течение 9,6 месяцев. Внедрение в кафе утренних завтраком является отличным решением для получения дополнительного дохода, а для посетителей отличным времяпрепровождением в неспешной обстановке перед работой, учебой или это также отличное время для того, чтобы провести время с близкими, с семьей за вкусным завтраком от Мистера Жако.

Внедрение в кафе дополнительной услуги – кейтеринг, будет способствовать расширению предоставляемых услуг, ассортименту блюд и источником дополнительного дохода, что позволит увеличить объемы продаж. Кейтеринг смогут заказать на любое мероприятие по очень демократичным ценам. Все новости о новых услугах будут публиковаться в группе ВКонтакте (истории, рилсы, посты, отдельные закладки) и на официальном сайте.

В таблице 3.10 и на рисунке 22 представим изменения количества посетителей в летний период по часам после внедрения мероприятий.

Таблица 3.10 – Количество посетителей по часам после внедрения мероприятий

7:00-9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00-23:00
Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,	Кол-во,
20	25	29	34	39	46	52	58	64	60	54	43	35	0

Наглядно данные таблицы 3.10 представлены на рисунке 22.

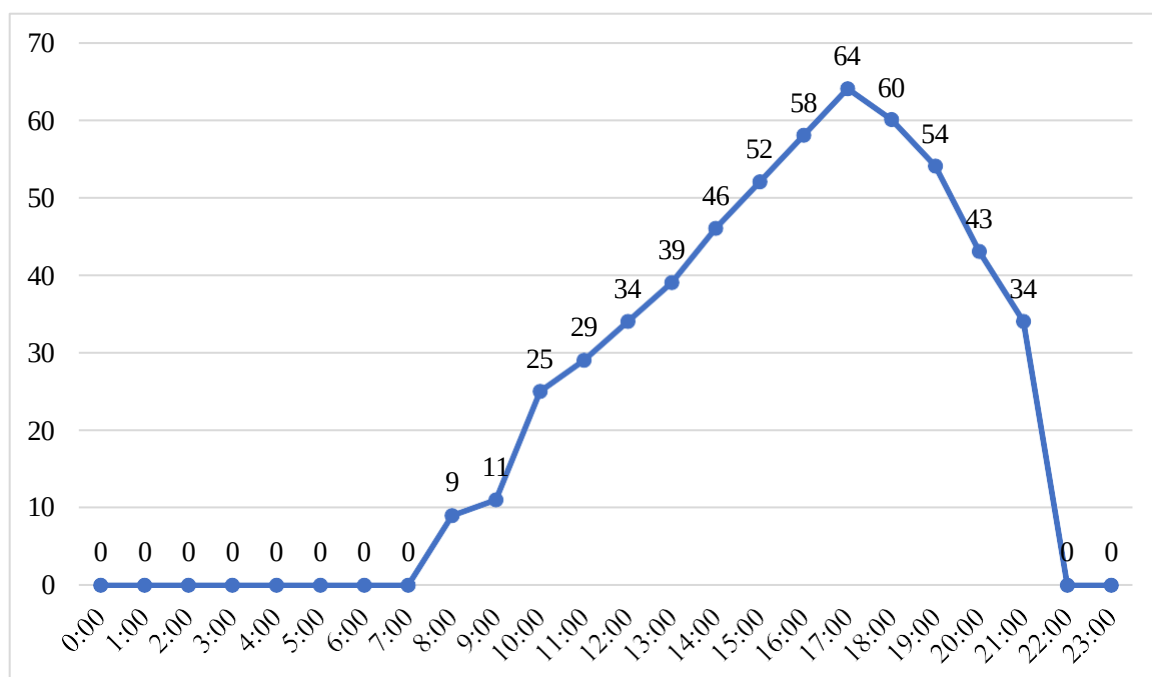


Рисунок 22 – Количество посетителей кафе Жако по часам после внедрения мероприятий

Для наглядности представим в таблице 3.11 и на рисунке 23 прогнозируемые изменения балльно-рейтинговой оценки положения кафе «МИСТЕР ЖАКО» по сравнению с его прямыми конкурентами после реализации предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.11 – Балльно-рейтинговая оценка конкурентов кафе «МИСТЕР ЖАКО»

Наименование		«МИСТЕР ЖАКО»		«Доло Пицца»		«ЭДО»		«Фуджи»		«FAMILU»		«Café 1888»	
Показатели	Удельный вес	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого	Балл	Итого
Месторасположение	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Средний чек на 1 человека	0,10	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Режим работы	0,09	4	0,36	5	0,45	4	0,36	4	0,36	4	0,36	5	0,45
Меню, кухня	0,17	5	0,85	5	0,85	5	0,85	5	0,85	4	0,68	4	0,68
Репутация, известность	0,10	5	0,5	5	0,5	4	0,4	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Интерьер	0,08	5	0,4	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	5	0,4
Количество посадочных мест	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Парковочная зона	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
Доставка	0,10	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Утренние или обеденные предложения	0,10	3	0,3	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4	3	0,3

Дополнительные услуги	0,08	4	0,24	4	0,32	5	0,4	4	0,32	5	0,4	1	0,08
ИТОГО	1		4,09		4,49		4,15		4,09		3,72		3,55

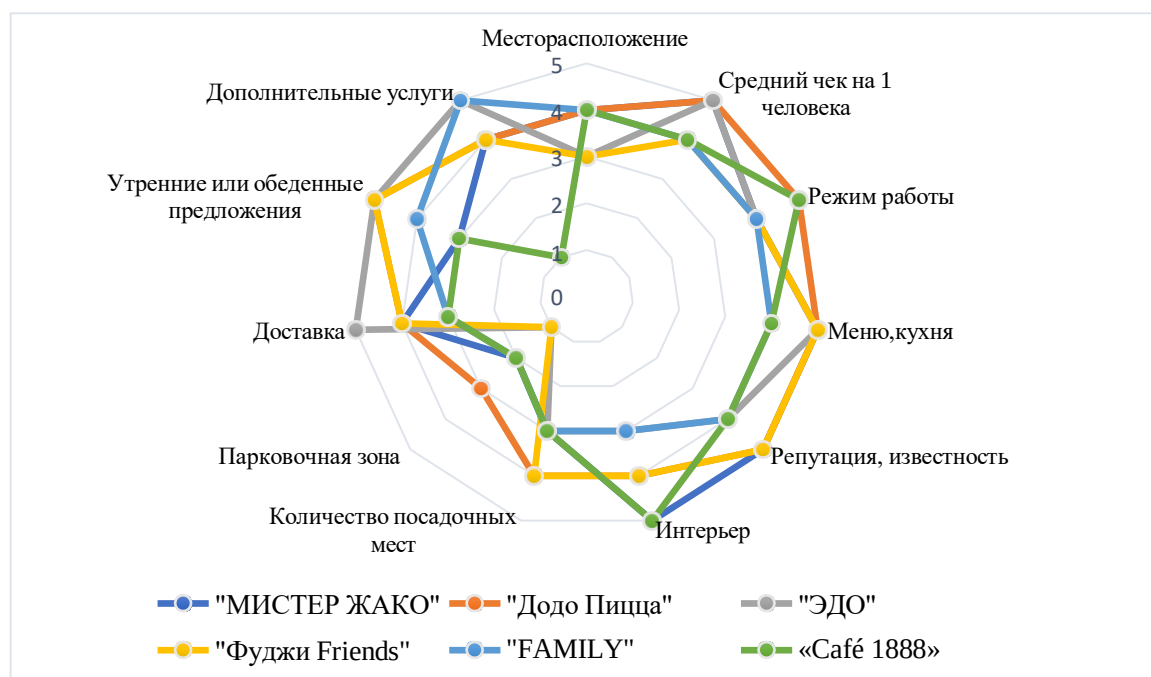


Рисунок 23 – Многоугольник конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» после внедрения мероприятий

Из таблицы и рисунка можно увидеть, что за счет реализации предлагаемых мероприятий по внедрению в меню утренних завтраков и организации доставки кейтеринга, интегральный показатель кафе «МИСТЕР ЖАКО» повысился с 3,55 до 4,09 баллов или 0,54 балла соответственно.

Выводы по третьей главе:

В результате анализа и оценки конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти в Центральном районе, были выделены две основные проблемы: низкая посещаемость в летнее время и в утренние часы,

отсутствие дополнительных услуг для дополнительного источника доходов кафе.

Таким образом, исходя из выявленных проблем, в рамках выпускной квалификационной работы были предложены и реализованы два мероприятия:

- утренние завтраки «Завтрак с Мистером Жако»;
- доставка кейтеринга «Мистер Жако выезжает на ваше мероприятие».

Также была рассчитана экономическая эффективность данных мероприятий. Так, выручка за счет реализации утренних завтраков составила 1 624 517 рублей; за счет реализации доставки кейтеринга дополнительная выручка составила 466 877 рублей; общая выручка кафе «МИСТЕР ЖАКО» составила 49 048 154 рублей. Затраты на реализацию мероприятий окупятся в течение 9,6 месяцев.

Отметим, за счет реализации предлагаемых мероприятий по внедрению в меню утренних завтраков и организации доставки кейтеринга, интегральный показатель кафе «МИСТЕР ЖАКО» повысился с 3,55 до 4,09 баллов или 0,54 балла соответственно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение уровня конкурентоспособности организации играет ключевую роль в достижении высоких результатов финансово-хозяйственной деятельности организации, поскольку главной задачей данного процесса является комплексный анализ всех факторов и показателей, определяющих конкурентоспособность товара или услуги, наиболее сильные и слабые стороны, возможности дальнейшего развития с целью создания конкурентных преимуществ на конкретном рынке по сравнению со своими прямыми конкурентами.

Конкурентоспособность организации – это возможность успешно оперировать на конкретном рынке в определенный период времени с помощью выпуска и реализации конкурентоспособных товаров или услуг [42]. Конкурентоспособность является основой эффективного функционирования организации в современной рыночной экономике.

Следовательно, конкурентоспособность представляет собой инструмент, который способен решить одну из главных стратегических задач, направленную на обеспечение высокого и устойчивого уровня рентабельности, снижение издержек, повышение эффективности деятельности компании, осуществляющую свою деятельность в сфере услуг [13].

Таким образом, показатель конкурентоспособности любой организации служит своего рода зеркалом, отображающим итоговые результаты её внутренней деятельности и реакцию на внешние условия. Особое значение имеет умение организации своевременно и точно откликаться на перемены в предпочтениях и потребностях покупателей.

Конкурентоспособность товара или услуги зависит напрямую от конкурентоспособности самого предприятия и его способности предложить потребителю новый продукт или услугу на основании маркетинговой,

коммерческой и сервисной политике сопровождения в конкурентной борьбе на рынке с целью получения наибольшей прибыли, что влияет на наращивание и развитие финансового-хозяйственной деятельности организации, ее потенциала.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы экономической сущности конкурентоспособности организации в сфере общественного питания. Так, конкурентоспособность организации на рынке общественного питания следует рассматривать как ее способность вести хозяйственную деятельность, опережая конкурентов и эффективно используя внутренние финансовые, материальные и трудовые ресурсы, учитывая факторы внешней среды и уделяя внимание рыночной конъюнктуре, отраслевым особенностям.

Основные группы факторов, формирующих конкурентоспособность организаций сферы общественного питания, охватывают следующие аспекты: технические характеристики используемого оборудования и применяемых технологий; экономические показатели, такие как цена продукции и формы оплаты; дополнительные компоненты, включающие сопутствующие товары, сервисные услуги. Данные факторы направлены на увеличение потребительской ценности предлагаемых продуктов и услуг для потребителей путем максимального учета их запросов, предпочтений и ожиданий.

Повышение уровня сервиса и сохранение цен наравне с ближайшими конкурентами, обеспечивают кафе, ресторану существенные конкурентные преимущества. Это позволяет кафе или ресторану укреплять свои позиции на рынке общественного питания, привлекать больше посетителей и увеличивать размер занимаемой рыночной доли.

Во второй главе выпускной квалификационной работы был проведен комплексный анализ основных технико-экономических показателей деятельности кафе «МИСТЕР ЖАКО». Была рассмотрена общая

характеристика организации, основные виды деятельности и организационная структура. Далее был проведен анализ рынка общественного питания в России в целом и в г. Тольятти, в частности; анализ деятельности кафе и анализ и оценка конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти, расположенного в Центральном районе, и его прямых конкурентов. С помощью комплексного анализа и оценки были выявлены сильные стороны и конкурентные преимущества кафе на рынке общественного питания в г. Тольятти. С помощью SWO-анализа были выявлены такие сильные стороны, как хорошая репутация на рынке общественного питания в г. Тольятти, доступная ценовая политика, контроль качества блюд, открытая зона кухни, хороший интерьер кафе, квалифицированный и доброжелательный персонал, активное ведение социальных сетей, проведение конкурсов, акций и скидок, постоянная клиентская база, имеется франшиза; и слабые стороны кафе: отсутствие утренних предложений (завтраки), отсутствие дополнительных услуг, режим работы и отсутствие летней веранды, отсутствие детской зоны, а также возможности и угрозы для дальнейшего развития организации в сфере общественного питания.

В ходе комплексного анализа конкурентоспособности кафе «МИСТЕР ЖАКО» г. Тольятти, расположенного в Центральном районе, были выявлены две проблемы: низкая посещаемость в летнее время и в утренние часы; отсутствие дополнительных услуг для получения дополнительного дохода кафе. В связи с этим, были предложены и реализованы два мероприятия, направленные на решение выявленных проблем и на повышение конкурентоспособности организации по сравнению с ее прямыми конкурентами.

В третьей главе выпускной квалификационной работы, исходя из выявленных проблем, были предложены и реализованы два мероприятия: утренние завтраки «Завтрак с Мистером Жако»; доставка кейтеринга

«Мистер Жако выезжает на ваше мероприятие»; и рассчитана экономическая эффективность данных мероприятий. Общая выручка кафе «МИСТЕР ЖАКО» составила 49 048 154 рублей за счет увеличения количества посетителей в утренние часы в летнее время и спросом на новую услугу кафе – доставка кейтеринга. Затраты на реализацию мероприятий окупятся в течение 9,6 месяцев.

Таким образом, основная цель выпускной квалификационной работы достигнута и поставленные задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Афанасьева Ю. С., Фролова В. А. Управление конкурентоспособностью предприятия в сфере общественного питания // Скиф. 2022. №3 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya-v-sfere-obschestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 15.04.2025).
2. Большаков А.С. Менеджмент: учебное пособие. СПб.: «Издательство «Питер», 2018. 160 с.
3. Виноградова, М.В. Оценка конкурентоспособности предприятий сферы сервиса / М.В. Виноградова, Л.А. Васильева // Сервис +. – 2009. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-sfery-servisa> – (дата обращения: 01.04.2025). – Текст: электронный.
4. Голиков Игорь Александрович Особенности содержания понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» // Российское предпринимательство. 2016. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-soderzhaniya-ponyatiykonkurenciya-i-konkurentosposobnost> (дата обращения: 05.04.2025).
5. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012 – С. 54.
6. Захаров, А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров // Бизнес и банки. – 2004 – №1–2.
7. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий: учебное пособие. М.: НКФ «ЭКМОС», 2008. 150 с.
8. Золотова Я. В. Экономика общественного питания : учебное пособие / Хабар. гос. акад. экономики и права, каф. экономики и упр. на предприятиях торговли. – Хабаровск : ХГЭП, 2019. – 80 с.

9. Иванов В.Н., Фокина И.А. Методические основы управления конкурентоспособностью // Инновационные подходы к модернизации современного общества. - 2010. - С. 41-44.
10. Колесов И. Р. Особенности конкурентоспособности предприятий общественного питания // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №3-2 (97). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-konkurentosposobnosti-predpriyatij-obschestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 12.04.2025).
11. Кострова Ю.Б. Неценовая конкуренция как управленческая категория и метод конкурентной борьбы // Научные труды Московского университета имени С.Ю. Витте : Сборник научных статей . - М. : Московский университет им. С.Ю. Витте, 2019. - С. 85-94.
12. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2008 – 656 с.
13. Краснов, Е.В. Неценовые методы повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания / Е.В. Краснов // Инновации и инвестиции. – 2019. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/netsenovye-metody-povysheniya-konkurentosposobnosti-fitnessklubov> (дата обращения: 09.06.2022). – Текст: электронный.
14. Кудряшов С. Н. Конкурентоспособность предприятия: факторы, критерии и методы оценки // Экономика и социум. 2015. №1-1 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-predpriyatiya-factory-kriterii-i-metody-otsenki> (дата обращения: 05.04.2025).
15. Куприянова, Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? / Т. Куприянова // Консультант директора. – 2001 – №22. – 17–29 с.
16. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие. М.: Юрайт, 2009. 464 с.
17. Мазилкина, Е.И., Паничкина, Т.Г. Управление конкурентоспособностью [Текст]: учеб. пособие/ Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкина.- М.: Омега-Л, 2016.- 325 с.

18. Марвин Б. Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. - М.: Изд-во Жигульского (ООО «Современные розничные и ресторанные технологии»), 2016. - 216 с.
19. Мищенко И.К., Гурьевских В.В. Современные методы управления предприятиями реформируемой экономики: монография. - Барнаул: изд-во Алт. ун-та, 2005. - 200 с.
20. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014 – 7-14 с.
21. Носкова О. Г. Методы оценки конкурентоспособности организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2020. №23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 05.04.2025).
22. О защите конкуренции: Федеральный закон Российской Федерации от 26.07.2006 N 135-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс: сайт. – URL: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 01.04.2025). – Текст: электронный.
23. Павлова Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина (сервиса) // Маркетинг в России и за рубежом. - 2005. - № 1. - С. 120-123.
24. Печерица Елена Васильевна, Попова Татьяна Отаровна, Тестина Яна Сергеевна, Кучумов Артур Викторович Проблемы конкурентоспособности на рынке услуг общественного питания Санкт-Петербурга // Сервис в России и за рубежом. 2017. №6 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-konkurentosposobnosti-na-rynke-uslug-obshchestvennogo-pitaniya-sankt-peterburga> (дата обращения: 12.04.2025).
25. Пешкова В. А., Булавина И. В. Повышение конкурентоспособности организации // Вестник науки. 2019. №3 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-konkurentosposobnosti-organizatsii-1> (дата обращения: 06.04.2025).

26. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. Е. Калинина⁷. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 714 с.
27. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. М.: Междунар. отношения, 1993 896 с.
28. Рахматов Д. Н., Мамедов Ш. Н. Экономическая сущность понятий конкурентоспособности предприятия и продукции // Мировая наука. 2018. №5 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-ponyatiy-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-i-produktsii> (дата обращения: 01.04.2025).
29. Рынок общественного питания в 2024 г. / [Электронный ресурс] // РБК : [сайт]. — URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/15629/> (дата обращения: 05.06.2025).
30. Савельев Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник. Ростов н/Д.: Феникс, 2009 С. 28 (Высш. образование).
31. Светуньков, С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С. Г. Светуньков. – Санкт-Петербург,
32. Смит А. Исследование о богатствах народов. М.: Ось-89, 1997 С. 58.
33. Стиглер Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Вехи экономической мысли: теория фирмы: В 3 т. / под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экон. шк., 2000. С. 300.
34. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. М.: ИНФРА-М, 2019. 347 с.
35. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб.пособие. М.: ЭКСМО, 2005 544 с.
36. Фудина Елена Васильевна Инструменты и методы оценки конкурентоспособности организации // Московский экономический журнал. 2019. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-i-metody-otsenki-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 02.04.2025).
37. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2005. – 560 с.

38. Чайников, В.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.
39. Чейметова В. А., Сетенева О. Н. Исследование конкурентоспособности сферы услуг (на примере предприятия общественного питания) // Вопросы управления. 2014. №1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-konkurentosposobnosti-sfery-uslug-na-primere-predpriyatiya-obshchestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 13.04.2025).
40. Шугаева И. В., Ерохин Д. А. Теоретические аспекты и оценка конкурентоспособности организации в бизнес-анализе // Ученые заметки ТОГУ. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-i-otsenka-konkurentosposobnosti-organizatsii-v-biznes-analize> (дата обращения: 12.04.2025).
41. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер. с англ. М.: Прогресс, 1982 455 с.
42. Яшин Н. С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование. Саратов: СГЭА, 2004. 248 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчет о финансовых результатах кафе «МИСТЕР ЖАКО» за 2022-2024 гг.

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской</i>	
Дата формирования информации	15.01.2025
Номер выгрузки информации	0710096_6321390811_2023_000_20250115_ed3163d1-bc44-4c82-a96e-3cd867c8bc25
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "МИСТЕР ЖАКО"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 15.01.2025</i>	
ИНН	6321390811
КПП	632401001
Код по ОКПО	10999000
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	56.10
Местонахождение (адрес)	445021, Самарская область, г Тольятти, ул Ленинградская, д. 47, ком. 47
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>

ИНН 6321390811
КПП 632401001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2023 год	На 31 декабря 2022 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	1 742	1 002	807
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	34 666	33 793	28 684
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 362	7 327	3 840
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	6 425	8 115	2 762
	БАЛАНС	1600	46 195	50 237	36 092
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	33 496	46 802	31 748
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	2 231	200	1 847
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	10 468	3 235	2 498
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	46 195	50 237	36 092

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года.	На 31 декабря 2023 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	262 453	210 134
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(264 909)	(186 687)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	691	137
	Прочие расходы	2350	(8 899)	(5 796)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(2 641)	(2 734)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(13 305)	15 054

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).