Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ДИВЕРСИФИКАЦИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ

2021

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….. 3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ДИВЕРСИФИКАЦИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ…… 6

1.1 Сущность управления процессом диверсификации бизнеса…… 6

1.2 Специфика потребности в здоровом питании.....…….. 16

1.3 Возможности использования проектного управления при создании бизнеса нового формата..... 24

2 АНАЛИЗ РЫНКА ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА…….. 31

2.1 Анализ ООО «Бургер Рус» и рынка потребителей фаст-фуд продукции……..... 31

2.2 Анализ рынка заведений здорового питания..... 45

2.3 Разработка методического подхода для формирования стратегии диверсификации предприятия ресторанного бизнеса..…… 50

3 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ СОЗДАНИЯ РЕСТОРАНА НОВОГО ФОРМАТА НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ……..... 58

3.1 Разработка концепции проекта на основе методического подхода формирования стратегии диверсификации предприятия ресторанного бизнеса……..... 58

3.2 Разработка основных этапов проекта.....…… 63

3.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта для ключевых участников ……..... 68

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…… 74

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ….……..... 77

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В текущих условиях в быстроменяющейся и абсолютно непредсказуемой среде не только бизнеса, но и жизни в целом, важно использование современных и актуальных инструментов для управления и развития бизнеса. Одним из таких инструментов является диверсификации деятельности предприятия, которая выступает как метод обеспечения, в первую очередь, выживания компании, а также открывает новые возможности для ее развития.

Вызовы, брошенные пандемией COVID-19, стали серьезным испытанием для предприятий всех без исключения отраслей экономики, но особенно тяжело пришлось компаниям в сфере общественного питания. В 2020 году прекратили существование сотни предприятий, продолжившие работу предприятия понесли колоссальные убытки, тысячи людей потеряли рабочие места. По данным Росстата, по сравнению с 2019 годом оборот отрасли за сократился на 20,7 % или на 352 млрд рублей.

Важность использования диверсификации в деятельности предприятия весьма высока, так как в современных рыночных отношения экономическая среда не стабильна и меняется очень быстрыми темпами. Формы диверсификации постоянно претерпевают изменения. Актуальность исследования данной темы можно обусловить следующими причинами:

- в современных рыночных отношениях появляются все новые отношения и тенденции в деятельности предприятий;

- скорость происходящих в мире изменений увеличилась в разы, соответственно предприятиям необходимо оперативно и своевременно реагировать на любые изменения;

- происходящие в мире события оказывают все большее влияние на деятельность каждого из существующих предприятий, вне зависимости от сферы их работы. Несомненно, важным фактором последних полутора лет, влияющим на деятельность многих предприятий, стала пандемия COVID-19,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

но не стоит забывать и о различных политических и социальных решениях, принятых как в контексте эпидемии, так и вне ее, и оказавших существенное влияние на развитие или упадок целых отраслей.

Таким образом, можно считать, что часто диверсификация деятельности, производства, рисков, активов, портфеля компании является в текущей действительности не чем-то уникальным, инновационным или необычным, а вынужденной необходимостью.

Объектом исследования является региональный рынок потребителей услуг общественного питания.

Предметом исследования выступает организационно-управленческая деятельность по реализации стратегии диверсификации предприятия общественного питания в процессе создания ресторана нового формата.

Целью исследования является разработка методического подхода и его апробация для реализации стратегии диверсификации ресторанного бизнеса на региональном рынке.

Для выполнения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность управления процессом диверсификации бизнеса.

2. Провести анализ деятельности предприятия и ситуации на рынке, а также разработать методический подход для реализации стратегии диверсификации предприятия ресторанного бизнеса.

3. Разработать проект создания ресторана нового формата.

Методология исследования. В качестве методологического инструментария в работе были использованы:

- Маркетинговые инструменты (модель Фишбейна, сегментирование рынка, анализ конкурентов, матрица Ансоффа);

- Инструменты проектного управления (календарное планирование, методы оценки рисков, методы снижения рисков, метод «дерево проблем»/«дерево целей», диаграмма Ганта);

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Степень научной разработанности темы. Для исследования основ, инструментов и методов диверсификации и проектного управления теоретической и методологической базой являлись работы, учебные пособия и статьи российских и зарубежных авторов в области диверсификации, управления проектами, маркетинга: И. Ансоффа, Р. Питса, Х. Хопкинса, Ф. Котлера, В. А. Козлова, Е. С. Григоряна, Коллиза Д.Д., Монтгомери С.А. Петрова А.Н., Гольдштейна Г. Я.

Эмпирическая база исследования включает в себя учебно-методическую и научно-исследовательскую литературу, нормативно-правовые акты, данные корпоративной статистики, официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики по тематике исследования.

Научная новизна: разработан методический подход в форме алгоритма для предприятий общественного питания, диверсифицирующих свою деятельность, позволяющий компаниям экономить все виды ресурсов на нецелевых действиях и повышающий устойчивость и эффективность бизнеса.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в апробации разработанного алгоритма в ходе реализации проекта диверсификации предприятия сети фаст-фуд на примере ООО «Бургер Рус». Сделаны выводы об эффективности предложенной методики.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ДИВЕРСИФИКАЦИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ

1.1 Сущность управления процессом диверсификации бизнеса

Диверсификация является одной из наиболее противоречивых стратегий развития бизнеса. Об этом говорит то количество определений, которые встречаются в различных источниках. В мировой экономической науке имеется большое количество трудов, посвященных проблеме диверсификации.

В настоящее время понятие «диверсификация» широко используется в экономической науке в России и за рубежом. В экономически развитых странах оно вошло в практику с середины 1950-х годов [7, 8]. В [9] под диверсификацией понимается процесс расширения номенклатуры товаров и услуг, производимых отдельными предприятиями (фирмами).

Понятие «диверсификация» рассматривается как в узком, так и в широком смысле. Диверсификация – в самом общем виде расширение номенклатуры, товаров, производимых предприятиям (фирмой). Диверсификация (лат. Diversification – разнообразие) – переход деятельности предприятия в новые сферы: увеличение ассортимента и видов производимых товаров (услуг), изменение географической сферы деятельности и др. Диверсификация связана с использованием накоплений предприятия не только на производство основной продукции, установлением контроля над каким-то этапом производства, но и на организацию новых видов производства, проникновение в другие отрасли [11].

В некоторых источниках по экономической литературе диверсификация определяется как «проникновение капитала корпорации в

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

отрасли, которые прямо не связаны с основной сферой ее деятельности» [4, 10,11].

В более узком смысле под диверсификацией понимается проникновение капитала предприятия в отрасли, не имеющие прямой производственной связи с основным родом его деятельности [12,13].

И. Ансофф, уделявший повышенное внимание вопросам диверсификации, предлагает следующее определение: «диверсификация — это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих» [3].

Для более точного определения процесса диверсификации, следует отметить, что диверсификация – это прежде всего, переход на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения и выпуск новой для предприятия продукции.

Выделим некоторые известные определения диверсификации, существующие в литературе, и выпишем их в хронологическом порядке.

Kenneth Andrews: изменения, а в самом общем виде расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями [2].

Berry C.H.: рост количества отраслей, в которых функционирует компания [45].

Yoshinara E., Sakuma A., Itami K.: стратегия, снижающая риск рыночной деятельности в неблагоприятных условиях и повышающая степень финансовой устойчивости компании [16].

Pitts, Hopkins: одновременное ведение нескольких видов бизнеса [49].

Booz, Allen, Hamilton: способ расширения основного бизнеса с целью роста и/или снижения риска, который:

1) включает все инвестиции, за исключением тех, которые непосредственно нацелены на поддержание конкурентоспособности существующего бизнеса;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

2) может принимать форму инвестиций в новые продукты, услуги, сегменты рынка и географически рынки;3) может достигаться несколькими способами, включая внутреннее развитие, приобретения, организацию совместных предприятий, лицензионные соглашения [18].

Ансофф И.: это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих [3].

Багудина Е. Г.: рассредоточение капитала между различными объектами вложений с целью снижения экономических рисков [29].

Гольдштейн Г. Я.: Расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства [5].

Кельчевская Н. Р. Сироткин С. А.: вид инвестиционной стратегии, связанный с расширением или изменением видов инвестиционной деятельности [6].

Новицкий Е. Г.: проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности; в широком смысле –распространение хозяйственной деятельности на новые сферы [20].

Рудык Н. Б.: процесс проникновения корпорации в новые отрасли производства и географические сегменты рынка с целью снижения риска ее операций и стабилизации потоков денежных средств, поступающих от этих операций [31].

Румянцева Е. Е.: общая деловая практика, направленная на расширение номенклатуры товаров и услуг и/или географической территории, для того чтобы рассредоточить риск и снизить зависимость от цикличности бизнеса [32].

Здесь приведены далеко не все существующие определения диверсификации, рассматривая существующие определения, автор

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

определяет диверсификацию, как - расширение активности крупных фирм, объединений, предприятий и целых отраслей за рамки основного бизнеса, с целью обеспечения эффективности работы, упрочения своего положения на различных рынках [23].

По мнению И. Ансоффа диверсификация только тогда может быть эффективно реализована, когда имеется новый продукт для новой целевой группы в поле инновационной матрицы представленной в таблице 1 [13].

Таблица 1 – Инновационная матрица И. Ансоффа [13]

Рынок/продукт	Старый	Новый
Старый	Существующий продукт	Разработка продукта
Новый	Экспансия рынка	Диверсификация

Диверсификация стоит особняком по отношению к стратегическим альтернативам роста: усиление проникновения на рынок, развитие рынка, развитие продукта, поскольку эти стратегии предполагают использование технических, финансовых и других ресурсов для имеющегося ассортимента продукции, а диверсификация производства требует, в основном, новых навыков, новой техники и нового оборудования [4]. Результатом этого является изменение в структуре бизнеса, не дающее возможности полностью воспользоваться предыдущим опытом деятельности компании.

В отечественной и зарубежной литературе освещены проблемы диверсификации [13, 14, 18, 21, 22, 23, 34, 35, 37, 40]. Выделяются следующие виды диверсификации: вертикальная, горизонтальная, конгломератная и концентрическая, связанная и несвязанная, случайная и целенаправленная. Выделяют также диверсификацию инвестиций, продукции, экспорта. Различают латеральную диверсификацию как ситуацию, при которой компания вторгается в чуждые, ранее неосвоенные сферы деятельности, не имеющие отношения к действующим на предприятии технологиям, каналам сбыта, а стратегия поглощает значительные ресурсы, и бизнес становится венчурным, с высоким риском.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Рассмотрим кратко существующие виды диверсификации:

– косвенная диверсификация – это диверсификация, при которой общие факторы диверсификации производства ограничены финансовыми и управленческими факторами компании. Этот вид диверсификации характерен для промышленных холдинговых групп и инвестиционных компаний;

– прямая диверсификация – это диверсификация производства, при которой имеются дополнительные общие факторы, такие, как технологические, «ноу-хау», маркетинговые или экспертные услуги и т.д.;

– вертикальная диверсификация компании характеризуется расширением и разветвлением хозяйственной деятельности, с целью производства или контроля над производством по всем направлениям деятельности. Характерной особенностью вертикального направления диверсификации является поглощение поставщиков и потребителей (включая систему торговли), и как следствие, контроль над всей цепочкой производства -от сырья до готового продукта. Вертикальная диверсификация способствует повышению технического уровня производства, совершенствованию технологического прогресса существующего на данный момент времени конкретного производства. Чаще всего вертикальная диверсификация связана с переработкой какого-либо основополагающего ресурса (например, алюминиевого сырья, нефти и др.);

– горизонтальная диверсификация характеризуется появлением на предприятии новой продукции, производимой в рамках своей отрасли либо смежных отраслей. Для горизонтальной диверсификации характерен экономический рост за счёт поглощения системы продукт/рынок;

– конгломеративная или боковая диверсификация предполагает проникновение компании в другие отрасли безотносительно её технологической и сбытовой связности, создание или приобретение принципиально новых для данного предприятия производств,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

обеспечивающих быстрый экономический рост с получением высокой прибыли. Она способствует расширению сферы интересов компании, в то время как вертикальная и горизонтальная диверсификации ограничивают. Вместе с тем этот вид диверсификации может привести как к повышению стабильности функционирования предприятия, так и к возможности больших финансовых потерь в случае неудачи. Успешная деятельность требует аккумуляции финансовых ресурсов, наличие независимых схем управления, а общая стратегия может касаться только финансовой политики [14].

Выбор того или иного вида диверсификации производства будет зависеть от причин, побуждающих компанию к диверсификации. Вертикальная диверсификация способствует технологическому прогрессу существующего производства, горизонтальная – увеличивает объем коммерческих продаж. Конгломератная диверсификация ведет к стабилизации объема реализации продукции в случае экономического спада, а также способствует повышению технического уровня производства и расширению технологической базы компании.

Для проведения диверсификации производства необходимо определиться с методом, которым она будет проводиться. Под методом будем понимать набор действий, позволяющих осуществить диверсификацию. Методы диверсификации производства находятся в жесткой зависимости от вида бизнеса и способа управления. Поэтому они должны тщательно анализироваться и сравниваться. Рассмотрим более подробно каждый из методов диверсификации.

Диверсификация посредством адаптации. Процесс использования внутреннего потенциала производственных и человеческих ресурсов для достижения требуемого разнообразия продукции и рынков. Данный метод приемлем для компаний с внутрифирменной инфраструктурой и творческой атмосферой, побуждающей к исследованиям и инновациям. Он практически не применим в крупных компаниях, с достаточно жестким разграничением полномочий и функций работников. Также для проведения

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

крупномасштабной диверсификации требуется привлечение дополнительных ресурсов.

Диверсификация посредством экспансии. Она представляет собой процесс расширения, с увеличением количества оборудования и работников, что приводит к увеличению производства и возможному увеличению ассортимента выпускаемой продукции.

Диверсификация путем поглощения. Этот метод представляет собой процесс покупки фирмы занятой в определенной сфере деятельности, отличной от сферы деятельности основного предприятия. Центральные корпоративные функции распространяются на новое производство и начинают работать в целом и на вновь образовавшуюся компанию.

Диверсификация посредством слияния. Данный метод представляет собой объединение компаний, в результате которого появляется одна более мощная, более крупная компания с большим объёмом производства и ассортимента выпускаемой продукции.

Диверсификация путем присоединения. Данный метод характеризуется непосредственным участием, либо контролем одной компанией над другой, с сохранением независимости структуры, с точки зрения управления.

Диверсификация посредством инвестирования. Этот метод подразумевает вовлечение в деятельность дополнительных ресурсов с целью получения определенного преимущества в виде гарантированных поставок сырья, получение доходов от инвестиций, определенных выгод от сотрудничества с другими компаниями. Часто процесс инвестирования приводит к обновлению предприятий.

Диверсификация путем содействия. Данный метод заключается в оказании финансовой и технологической поддержки поставщику (или покупателю) в изменении диверсификации (в расширении его деятельности). В основе диверсификации производства и интеграции часто лежит принцип объединения собственности, ресурсов, сфер деятельности. Формы диверсифицированных компаний разнообразны, но при всем их

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

многообразии главными являются два связующих элемента: отношения собственности и производственная или контрактная кооперация.

С точки зрения И. Ансоффа вертикальная и горизонтальная диверсификация применяется только тогда, когда деловая окружающая среда стабильна и предрасположена к росту деловой активности [13].

Концентрическая и конгломератная диверсификации используются в условиях большей неопределенности внешней деловой окружающей среды, отличаясь друг от друга прежде всего степенью синергетического эффекта. В случае концентрической диверсификации источниками синергетического эффекта являются как единые маркетинговые технологии, так и единая технология и технологическая последовательность изготовления продукции, или оба этих фактора одновременно.

И. Ансофф впервые классифицировал стратегические альтернативы процесса диверсификации производства на предприятии, предложив алгоритм процесса принятия управленческих решений по выбору конкретной стратегии диверсификации [13].

Основой стратегии диверсификации производства является портфель альтернатив развития, который состоит из четырех составляющих: собственно «вектор роста»; выявленные конкурентные преимущества, получаемые от диверсификации; синергетический эффект от использования всех альтернатив развития в выбранных сферах бизнеса и собственно конкретные решения по реализации данных альтернатив: развитие нового производства собственными силами или покупка имеющегося у других компаний [43].

Концепция диверсификации по И. Ансоффу продолжала развиваться исходя из новых требований внешней деловой окружающей среды, хотя основные положения теоретической конструкции остались неизменными. Изменения связаны, прежде всего, с новыми научными результатами, полученными такими учеными, как М. Портер [72], Д. Квин, а также диверсифицированных предприятиях.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Процесс проведения диверсификации можно разделить на следующие этапы:

– формирование целей диверсификации;

– описание внутренних возможностей;

– оценка внешней среды;

– определение соотношения «продукт-рынок»;

Формирование целей диверсификации. Цель диверсификации должна выражать конкретные направления деятельности компании, способы повышения эффективности предприятия. Цель диверсификации во многом определяется ее мотивами. Как правило в качестве целей диверсификации могут выступать:

– увеличение прибыли;

– сокращение издержек;

– расширение охвата рынка;

– снижение предпринимательского риска;

– повышение стабильности и устойчивости.

После того, когда определены цели диверсификации, описываются внутренние возможности компании.

Описание внутренних возможностей компании заключается в оценке имеющихся ресурсов: технологических, финансовых, организационных, кадровых и маркетинговых. Перед оценкой ресурсов необходимо определить круг вопросов по каждому из значимых элементов внутренней среды.

Производство. При оценке данного элемента внутренней среды необходимо рассмотреть следующие вопросы:

– размеры и мощности предприятия;

– тип и возраст оборудования;

– тенденции производительности оборудования;

– инновационные возможности предприятия;

– уровень брака на предприятии.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Маркетинг. При оценке этого элемента внутренней среды следует рассмотреть следующие вопросы:

– номенклатура продукции;

– качество продукции;

– качество маркетинговых исследований;

– эффективность применения рекламы.

Финансы. Оценка данного элемента внутренней среды требует рассмотрения следующих вопросов:

– наличие собственных источников финансирования, т.е. наличие средств на предприятии, которые можно направить на инвестиции;

– доходность предприятия и подразделений;

– финансовые показатели.

Персонал. При оценке этого элемента внутренней среды следует рассмотреть следующие вопросы:

– процедура привлечения и отбора персонала;

– анализ выполняемых работ, и структуры сотрудников;

– текучесть кадров;

– система материальной заинтересованности персонала.

Таким образом, основные задачи диверсифицируемой компании: получение повышенной прибыли в долгосрочном периоде, создание базы для устойчивого развития, достижение определённой рыночной доли, рациональное поведение бизнес-субъекта, долгосрочная выживаемость, социальная и экологическая ответственность.

Процесс диверсификации не является способом вложения свободных ресурсов или инструментом выживания, а является долгосрочной и целенаправленной стратегией компании, направленной на основные точки роста.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1.2 Специфика потребности в здоровом питании

Люди не всегда задумывались о своей еде. На протяжении большей части человеческой истории просто получать достаточно еды было задачей номер один. Это начало меняться с появлением здоровой пищи, как ее называли на рубеже 20-го века. Вскоре последовал подъем органического земледелия. Тем не менее, только в начале 1970-х годов, когда цены на продовольствие резко выросли на фоне возросших опасений по поводу состояния окружающей среды, натуральные продукты начали набирать обороты как культурный и коммерческий феномен.

Сегодня это движение стало мейнстримом. От оптовых магазинов до супермаркетов, от эконом-магазинов до аптек, продукты, которые, по заявлению производителей, укрепляют здоровье и дают хорошее самочувствие, активно претендуют занять место на полке. Попутно такие продукты стали высококлассными, представляя образ жизни, который связан не столько с контркультурой, сколько с сознательным потреблением [80].

В последние годы индустрия здорового питания претерпела своего рода революцию. Если когда-то сладкие напитки и закуски были самыми популярными (и прибыльными) товарами, то теперь потребители хотят здоровых продуктов, и такие модные слова, как «все натуральное», «без добавок» и «без добавления…», все чаще отражаются на упаковке.

Движение за здоровое питание стало непреодолимой тенденцией, во многом благодаря большей культурной осведомленности о питании. Переход к более здоровым продуктам питания был обусловлен потребительским спросом, и в целом отрасль быстро отреагировала на запрос потребителей, и многие бренды переформулировали или ремаркетинговали свои товары. Проблемы здоровья потребителей в настоящее время занимают первое место в списке приоритетов при создании и маркетинге новых продуктов питания.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Социальные сети, возможно, являются основным вкладом в эту новую тенденцию здорового питания и одним из наиболее эффективных способов продвижения здоровой пищи, особенно через маркетинг влияния.

Каковы текущие тенденции в пищевой промышленности? Рост популярности здоровой пищи был быстрым, и мы можем предположить, что изменение факторов потребительской ценности играет значительную роль в этом фундаментальном сдвиге в здоровом питании. В этом году мировой рынок брендов здорового питания, как ожидается, увеличится на 6 %, и его стремительный рост не показывает признаков замедления.

Все это отражено в новейшей части двухгодового исследования L. E. K. Consulting по потребительским продуктам питания и напиткам. В этом году почти 1600 участников опроса говорят нам, что:

1) Планка потребителей растет. Они хотят знать больше, чем то, является продукт низкокалорийным или имеет высокое содержание клетчатки. Позиционирование должно быть более тонким и передавать конкретные атрибуты, касающиеся здоровья, хорошего самочувствия, этики и окружающей среды.

2) Потребители хотят большего. Вместо того, чтобы тяготеть к нескольким популярным тенденциям, потребители ищут все более разнообразные выгоды от потребления продуктов питания и напитков.

3) Потребители видят ценность. Больше, чем когда-либо прежде, потребители готовы платить за продукты питания, которые удовлетворяют их требованиям.

Здоровье и хорошее самочувствие — это не прихоть. Это устойчивое желание, которое снова и снова появляется в исследованиях. Из почти 1600 участников опроса в этом году 93 % заявили, что чувствуют себя обязанными хотя бы иногда питаться здоровой пищей. Шестьдесят три процента говорят, что они стараются питаться здоровой пищей большую часть времени. Более того, почти трое из четырех говорят, что они сторонники по крайней мере одного из направлений питания для сохранения здоровья, хорошего

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

самочувствия, этики или защиты окружающей среды среди продуктов, которые они едят. Когда дело доходит до преданных сторонников — что в данном контексте описывает тех, кто покупает что-то часто или постоянно, - возраст не является определяющим фактором. Например, опрос показывает, что 25 % взрослых в каждом поколении привержены потреблению продуктов с меньшим количеством нездоровых ингредиентов. Но, как это часто бывает с сегодняшними тенденциями, миллениалы лидируют. Они наиболее привержены натуральным, этичным и улучшенным продуктам питания, а также продуктам, которые поддерживают альтернативный диетический образ жизни.

Независимо от степени приверженности, потребители осознают необходимость читать этикетки, и 47 % опрошенных это делают, по крайней мере, большую часть времени, когда они выбирают продукт. Эта доля возрастает до 53 % среди миллениалов.

Также важно отметить, что мы наблюдаем сдвиг в количестве атрибутов, которые респонденты ищут в своей еде. Раньше потребительский интерес объединялся вокруг нескольких основных тенденций. Сегодняшний потребитель является постоянным или редким сторонником почти 12 утверждений о здоровье и хорошем самочувствии — на 20 % больше, чем всего два года назад.

Мы также наблюдаем изменения в типах атрибутов, которые ожидают потребители. Всего несколько лет назад заявления о здоровье потребителей и атрибуты качества продуктов питания были связаны с подходом людей к управлению весом. Это привело к тому, что потребители, заботящиеся о своем здоровье, ожидали, что продукты будут обезжиренными, без сахара и с низким содержанием соли, углеводов или калорий. Бренды и розничные торговцы ответили выпуском товаров с подписью «без...».

В сегодняшних реалиях здоровье и хорошее самочувствие определяет качество нашей пищи. Это отражено в опросе, который показывает, что большинство потребителей ищут продукты, которые являются полностью

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

натуральными и органическими. Однако наиболее востребованными продуктами питания являются продукты без искусственных ингредиентов и консервантов. можно интерпретировать это конкретное открытие как отражение растущего желания потребителей выйти за рамки общих требований к натуральным продуктам и понять специфику приобретаемых продуктов питания. Отсутствие официальных определений таких терминов, как «натуральный», может побудить потребителей самостоятельно решать, что они предпочитают в своих продуктах.

Для производителей продуктов питания и напитков выполнение требований в отношении здоровья и хорошего самочувствия - непростая задача. В то время как некоторые гиганты пищевой промышленности изо всех сил пытаются наверстать упущенное, потребители выбирают более здоровые варианты там, где они могут их найти, и они готовы платить премию за более интересные и здоровые варианты, которые соответствуют большим амбициям в области здравоохранения и выходят за рамки традиционных фруктов и овощей. Хорошая новость заключается в том, что потребители готовы тратить на это свое время и дополнительные средства. В значительной степени, по сравнению с предыдущими результатами опросов, примерно от 60% до 70% респондентов указали, что они готовы платить дополнительные средства за продукты питания в категориях натуральных, этических, улучшенных или «продукции без…». Это как минимум на 10 процентных пунктов больше, чем два года назад. Ожидается, что в период с 2020 по 2024 год объем рынка вырастет на 1300 миллиаров долларов.

Среди самых последних тенденций - стремление к органическим продуктам и органическим ингредиентам в упакованных пищевых продуктах. Статистика здорового питания в США показала, что 5,8% всех покупок в 2019 году были продажами органических продуктов питания. Так называемое «чистое питание» и диета «Палео» — это две другие популярные тенденции в области здравоохранения, которые постоянно набирают популярность. Эти диеты различаются, но в значительной степени зависят от

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

«свободных» продуктов, будь то без молока, без сахара или без глютена. В США общий объем продаж продуктов без глютена и других продуктов из категории «без…» в 2020 году составил 23,9 миллиарда долларов.

Говорят, что социальные сети изменили то, как мы едим. Феномен «ешь и твитни», когда пользователи публикуют фотографии своих блюд в Twitter, теперь стал обычным явлением, и многие из нас останавливаются, чтобы сделать снимок, прежде чем сделать первый глоток.

Одной из областей, в которой социальные сети оказали решающее влияние, является бум здорового питания. Это не только позволяет шеф-поварам, экспертам в области здравоохранения и диетологам публиковать фотографии и рецепты для широкой аудитории, но и способствует созданию онлайн-сообщества гурманов, где каждый человек также может публиковать и хвастаться своими успехами на кухне. Министерство сельского хозяйства США даже финансировало исследование, которое показало, что социальные сети могут помочь молодым людям сделать более здоровый выбор продуктов питания.

Объединяя людей по всему миру, социальные сети создали группы поддержки и советов по правильному питанию, что облегчает людям соблюдение более здоровой или более естественной диеты. Блогеры и пользователи социальных сетей, которые рассказывают о своем опыте здорового питания, получили огромное количество подписчиков. Под социальными постами подписчики часто задают вопросы, дают и получают советы и, как правило, поддерживают и поощряют друг друга поддерживать свои здоровые привычки в питании. Этот уровень вовлеченности является краеугольным камнем маркетинга влияния.

Когда сообщество растет вокруг конкретного пользователя, он создает доверие и лояльность своей аудитории. Маркетологи, которые продвигают здоровые продукты питания, могут использовать эту платформу, обратившись к лидерам мнений, чтобы прорекламировать свои продукты. С помощью простого спонсируемого сообщения в социальных сетях от

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

нужного человека бренды и розничные компании могут расширить свой охват и выйти на нужный рынок. Он нацелен, точен и не нарушает впечатления от просмотра, как традиционная реклама. Более того, благодаря социальным сетям здоровое питание стало коррелировать с общим здоровым и поощряемым образом жизни, что делает продукт еще более желанным.

Потребительские тенденции смещаются в сторону здоровья и хорошего самочувствия, считает ADM. Пандемия заставила больше людей интересоваться продуктами, которые приносят пользу их иммунитету, метаболизму и психическому состоянию, а также укрепила сектор продукции растительного происхождения.

Через шесть месяцев после пандемии коронавируса потребители все больше сосредотачиваются на еде для своего здоровья, и компании работают над инновациями, чтобы как можно скорее вывести на рынок те виды продуктов, которые ищут потребители, по словам гиганта Archer Daniels Midland.

ADM, которая использует текущие исследования для отслеживания интересов потребителей и понимания, обнаружила шесть поведенческих сдвигов во время пандемии. Все они в той или иной степени связаны со здоровьем и хорошим самочувствием. Согласно ее исследованиям, потребители больше интересуются связью между здоровьем кишечника и иммунитетом; фокусируются на влиянии метаболического здоровья на управление весом; едят для улучшения психического здоровья; заинтересованы в персонализированном питании; и планируют тратить больше денег на товары, связанные со здоровьем и спортом. В нем также говорится, что растительное питание становится мейнстримом.

Результаты исследования, проведенного исследовательским порталом ADM OutsideVoice, показали, что 77 % потребителей хотят сделать больше, чтобы оставаться здоровыми в будущем.

Потребители становятся все более образованными, и они гораздо более открыты для экспериментов, чтобы попробовать новое, поэтому

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

инновационная активность в сфере продуктов питания и напитков будет чрезвычайно высока. Отрасль становится более активной, чем ранее.

Учитывая устойчивую восходящую траекторию потребления растительных продуктов питания, исследователи ожидали увидеть более широкое принятие потребителями растительных продуктов питания в середине 2020 года, даже без пандемии коронавируса. В конце концов, потребители все больше интересуются мясом на растительной основе в целом.

Статистика, однако, показывает больше, чем любопытство - реальное укрепление сегмента среди потребителей. По данным ADM, 18 % американских потребителей купили свои первые белковые продукты на растительной основе во время пандемии. И почти все они — 92 % — говорят, что будут продолжать покупать эти продукты.

Употребление большего количества растительных белков, по-видимому, является нормальным образом жизни для многих сейчас. Некоторые в отрасли пытались сделать продукты более привлекательными для тех, кто выбрал гибкий путь — людей, которые в основном вегетарианцы, но иногда едят мясо или рыбу. Теперь это становится тем, что начинают делать все потребители. Причина, по которой многие потребители хотят есть больше растительной пищи — это здоровье, которое эти продукты несут.

Этот вывод подтверждается в нескольких других исследованиях. Исследование продуктов питания и здоровья 2020 года, проведенное Международным советом по информации о продуктах питания, показало, что почти 7 из 10 потребителей заявили, что белок из растительных источников является здоровым, заняв третье место среди наиболее полезных ингредиентов. Кроме того, чуть более половины потребителей заявили, что они стараются потреблять больше растительного белка.

Но растительный белок - не единственный ингредиент или тип пищи с ореолом успеха в 2020 году. Опрос ADM показал, что 57 % глобальных

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

потребителей больше обеспокоены своим иммунитетом из-за пандемии. Знание больше о связи здоровья кишечника с иммунным здоровьем подталкивает потребителей к продуктам с ингредиентами, которые помогут улучшить его. В общей сложности 51 % потребителей ищут товары, которые способствуют их метаболическому здоровью, чтобы способствовать здоровому весу, что особенно важно, учитывая относительно малоподвижный образ жизни, который многие потребители вели во время пандемии. 3 из 10 опрошенных ищут и покупают товары, которые предназначены для улучшения конкретных проблем со здоровьем и самочувствием. И 48 % их них говорят, что они будут покупать больше предметов, связанных со здоровьем и хорошим самочувствием.

Компании сейчас должны сосредоточиться на использовании этих потребительских идей для создания новых продуктов — это замечательная возможность заново изобрести, оживить и обновить продуктовые линейки.

Здоровое питание стало мейнстримом, и большинство потребителей ожидают продуктов питания и напитков, которые отвечают все более тонким требованиям здоровья и хорошего самочувствия, этики и устойчивости. Не меняется только восторг потребителей от продуктов, которые являются не вредными и вкусными — с качественными ингредиентами, заменяющими обработанные, а также низкокалорийными. Пересечение этих желаний — это то место, где более высокие цены и прибыль ждут бренды, которые обращают на это внимание.

1.3 Возможности использования проектного управления при создании бизнеса нового формата

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Проектирование предприятий общественного питания, например проектирование кафе, а в особенности проектирование ресторанов, требует огромного опыта и высокого профессионализма. Строительство предприятий общественного питания осуществляется в два этапа - разработка проектно-технической документации и непосредственное строительство в строгом соответствии с проектом.

Проектирование представляет собой взаимоувязанный комплекс работ, в результате выполнения которого составляют техническую документацию для строительства или реконструкции зданий и сооружений. Проектирование — промежуточное звено между научными исследованиями и их внедрением в народном хозяйстве [1, с.24]. Проектирование предприятий общественного питания начинается, как правило, с того, что создается Предпроектное предложение. Его также называют архитектурно-планировочной концепцией. Этот документ дает возможность наглядно представить себе проект, и оценить его сильные и слабые стороны. Провести необходимый анализ. Таким образом, есть возможность на самой ранней стадии отследить возможные ошибки и избежать их.

В ходе проектирования предприятий общественного питания четко определяется расположение торговых, производственных, подсобных и складских, а также расположение необходимого оборудования с учетом размещения сетей электроснабжения, вентиляции, канализации и т.д. Одновременно разрабатывается схема движения продукции. Таким образом, в проекте отражаются все характеристики будущего предприятия. Наряду с этим, проектирование предприятий общественного питания включает в себя не только разработку проекта, но и его согласование на соответствие установленным нормам в различных государственных органах, в том числе государственным пожарным надзором, администрацией района и иными компетентными организациями для получения разрешений на виды деятельности. Правильно разместить и спроектировать предприятие общественного питания на территории города - значить создать наибольшее

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

удобство для населения в организации его питания по месту работы, жительства, отдыха. При размещении и проектировании предприятия учитывают такие факторы, как численность населения, его состав и покупательская способность, окружающий ландшафт, близость промышленных предприятий и жилых массивов. Важным условием размещения предприятия является наличие подходов для потребителей и подъездов для транспорта, доставляющего продукты, с выделением при этом пешеходных и транспортных зон

Проектирование предприятий общественного питания включает в себя ряд мероприятий: План размещения технологического оборудования - все оборудование, участвующее в процессе приготовления пищи и других, связанных с ним технологических процессов должно быть размещено таким образом, чтобы обслуживающему персоналу было удобно работать. Кроме простого удобства должна соблюдаться техника безопасности, нормативы охраны труда и пожарной безопасности. Все это задача для опытного проектанта.

Привязка оборудования к электротехническим системам - особенно важно это на кухне, не менее важно в зале и возле барной стойки. Электропроводка и электропотребители одни из самых опасных факторов для жизни и здоровья человек. Оборудование должно подключаться отдельно, заземляться, не допустимы переноски и удлинители - они не столько портят внешний вид, сколько могут причинить вред жизни и здоровью сотрудников и клиентов.

Правильное проектирование кафе, например, позволит устраивать летом дополнительные столики на открытом воздухе, позаботившись заранее о электрообеспечении рабочих мест для персонала на улице. Привязка оборудования к водоснабжению и системам канализации - этот пункт важен для успешного соблюдения санитарно-гигиенических норм. К тому же системы подачи воды не должны пересекаться с электромагистралями, что тоже очень важно. Опять же, этот пункт получается более объемным, когда

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

происходит проектирование ресторанов, так как количество клиентов, а, следовательно, и нагрузка на водоснабжение и канализацию больше.

Привязка оборудования к системе вентиляции - правильно даже не столько привязывать оборудование, сколько создавать систему вентиляции, учитывая уже созданные выше пункты. В наше время систему вентиляции можно смонтировать намного легче, чем изменить систему водоснабжения, канализации или электроснабжения. Требования к системам вентиляции просты и понятны, кроме этого, она должна вписываться в общую канву проекта. Проектирование кафе с этой точки зрения проще, так как ассортиментный минимум, предоставляемый данным предприятия общественного питания ограничен по сравнению с рестораном. Архитектурное проектирование предприятий общественного питания коренным образом отличается от составления планов других зданий своей технологической частью, которая полностью зависит от функционального назначения и особенностей помещений.

Осуществляя проектирование предприятия общественного питания и строительство такого вида объектов, в технологической части необходимо учитывать дислокацию и подключение различного специализированного оборудования — морозильных камер, холодильников, кухонных печей и т.д., а также подвод необходимых для его обслуживания коммуникаций.

Детальное проектирование предприятий общественного питания на последнем этапе заключается в планировании монтажа различных инженерных систем, а именно отопления, вентиляции, электро-, газо-, водоснабжения и канализации. Ни одно здание и помещение такого функционального назначения не будет принято в эксплуатацию без окончательного монтажа всех инженерных систем. Другой особенностью проектирования предприятий общественного питания является применение специфических дизайнерских решений, которые могут и должны планироваться только с непосредственным участием заказчика. Именно владелец предприятия общественного питания может указать прямое

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

назначение и сферу деятельности своего заведения, будь то фешенебельный ресторан или небольшая закусочная.

Безусловно, каждый заказчик предполагает, что его помещение будет уникальным, поэтому проектирование предприятий общественного питания в каждом конкретном случае будет иметь свои особенности и сложности. Кроме того, важным моментом в работе архитектора является рациональность и стремление к оптимальной стоимости строительства, отделки и дизайна объекта. В связи с этим проектирование ресторанов, кафе, баров и столовых — это специфический и сложный процесс, требующий грамотного и прежде всего индивидуального подхода к каждому конкретному проекту.

Проектируемые предприятия, общественного питания могут располагаться как в отдельно стоящих одноэтажных зданиях, быть пристроенными к зданиям иного назначения при обособленности всех групп помещений, быть встроенными в здания иного назначения при совмещении некоторых групп помещений предприятия с аналогичными группами помещений этих зданий.

Выбор этажности определяется мощностью предприятия и условиями градостроительства. Предприятия, расположенные в одноэтажных зданиях, имеют ряд преимуществ перед предприятиями, которые находятся в многоэтажных зданиях: в них наиболее просто решается вопрос взаимосвязи отдельных групп помещений, отпадает необходимость в устройстве лестниц, подъемников, что значительно снижает стоимость строительства. Однако для одноэтажных зданий требуется большая площадь застройки, поэтому крупные предприятия (как заготовочные, так и доготовочные), а также предприятия, расположенные в районах сложившейся застройки, рекомендуется размещать в многоэтажных зданиях. В целях экономии городской территории отдельно стоящие предприятия общественного питания с числом мест свыше 200 следует размещать в многоэтажных зданиях.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Сегодня, проектирование предприятий общественного питания является исходным этапом становления производства, от качества технологических инженерных расчётов зависит эффективность производственно-торговой деятельности предприятия. Проектирование предприятий общественного питания, например проектирование кафе, а в особенности проектирование ресторанов, требует огромного опыта и высокого профессионализма.

Строительство предприятий общественного питания осуществляется в два этапа - разработка проектно-технической документации и непосредственное строительство в строгом соответствии с проектом. Проектирование представляет собой взаимоувязанный комплекс работ, в результате выполнения которого составляют техническую документацию для строительства или реконструкции зданий и сооружений.

Проектирование — промежуточное звено между научными исследованиями и их внедрением в народном хозяйстве [1, с.24]. Проектирование предприятий общественного питания начинается, как правило, с того, что создается предпроектное предложение. Его также называют архитектурно-планировочной концепцией.

Этот документ дает возможность наглядно представить себе проект, и оценить его сильные и слабые стороны. Провести необходимый анализ. Таким образом, есть возможность на самой ранней стадии отследить возможные ошибки и избежать их.

В ходе проектирования предприятий общественного питания четко определяется расположение торговых, производственных, подсобных и складских, а также расположение необходимого оборудования с учетом размещения сетей электроснабжения, вентиляции, канализации и т.д. Одновременно разрабатывается схема движения продукции.

Таким образом, в проекте отражаются все характеристики будущего предприятия. Наряду с этим, проектирование предприятий общественного питания включает в себя не только разработку проекта, но и его согласование

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

на соответствие установленным нормам в различных государственных органах, в том числе государственным пожарным надзором, администрацией района и иными компетентными организациями для получения разрешений на виды деятельности.

Правильно разместить и спроектировать предприятие общественного питания на территории города - значить создать наибольшее удобство для населения в организации его питания по месту работы, жительства, отдыха. При размещении и проектировании предприятия учитывают такие факторы, как численность населения, его состав и покупательская способность, окружающий ландшафт, близость промышленных предприятий и жилых массивов. Важным условием размещения предприятия является наличие подходов для потребителей и подъездов для транспорта, доставляющего продукты, с выделением при этом пешеходных и транспортных зон [5, с.55].

Проектирование предприятий общественного питания включает в себя ряд мероприятий: План размещения технологического оборудования - все оборудование, участвующее в процессе приготовления пищи и других, связанных с ним технологических процессов должно быть размещено таким образом, чтобы обслуживающему персоналу было удобно работать.

В соответствии с технологическим процессом производства продукции и ее реализации проектируют отдельные функциональные группы помещений, осуществляющих однотипные или доступные для объединения рабочие операции (например, группа помещений для приема и хранения продуктов; производственных помещений; помещений для потребителей; служебных и бытовых помещений; технических помещений).

Из выше указанного следует сделать вывод, что проектирование предприятия общественного питания должно отвечать архитектурно-планировочному, технологическому, конструктивному, специальному инженерному решению.

Рабочие места должны быть организованы в соответствии с технологическим процессом. Расстановка оборудования правильная,

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

подготовка рабочих мест, а также оснащение необходимым инвентарем, посудой обеспечивает снабжение в течение смены сырьем и бесперебойное выполнение работы. Все требования к отоплению, водоснабжения, освещению строго выполняться.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

2 АНАЛИЗ РЫНКА ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

2.1 Анализ ООО «Бургер Рус» и рынка потребителей фаст-фуд продукции

Сеть ресторанов быстрого питания Burger King, специализируется на гамбургерах (главным образом, на вопперах). Штаб-квартира располагается на включённой территории округа Майами-Дейд (штат Флорида, США). Для расширения компания исторически использует различные варианты франчайзинга. Способы лицензирования франчайзи различаются в зависимости от региона. При этом некоторые местные франчайзеры (называемые как мастера-франчайзеры) отвечают за продажу суб-лицензий от лица компании. Отношения компании со своими франчайзи не всегда бывают гармоничными. Иногда случаются размолвки, вызывающие многочисленные проблемы, в некоторых случаях отношения компании и её франчайзи переходят в судебные разбирательства.

По данным на 2019 год Burger King является владельцем 25 809 ресторанов быстрого питания по всему миру. Согласно официальному пресс-релизу на сайте компании, Burger King стремится стать одной из крупнейших в мире ресторанных компаний. Чтобы достичь своей цели в 40 000 ресторанов в следующем десятилетии, нужно будет открывать примерно 1 400 точек в год.

Бургер Кинг в России – это ресторан эконом класса (где сочетается цена и качество), метод обслуживания в ресторане – это самообслуживание. Средняя сумма чека в России составляет 300 рублей. Зачастую зал ресторана характеризуется огромным пространством на большое количество посетителей [16].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продукция компании удовлетворяет главную потребность человека – потребность в пище, но, помимо этого, компания предлагает не только вкусную и сытную еду, но и в достаточно низком ценовом сегменте, и с постоянными выгодными акциями.

Помимо удовлетворения физиологических потребностей, продукция компании может удовлетворять также потребность в безопасности, так как рекламная кампания Бургер Кинг и дизайн ресторанов транслируют потребителю, что в данный момент времени он находится в безопасности, может насладиться приемом пищи за столиком на мягком диване. Также продукция удовлетворяет эмоциональные потребности потребителя: зачастую, обед в Бургер Кинге может принести положительные эмоции детям (в качестве подарка, родители приводят детей на обед в Бургер Кинг), подросткам (возможность собраться с друзьями в теплом месте с возможностью перекусить) и взрослым людям, которые могут питаться в ресторане Бургер Кинг из-за низкого достатка или из-за возможности получить удовольствие от «неправильной» еды [16].

У данной сети фаст-фуда достаточно узнаваемый фирменный стиль (рисунки 1-2).



Рисунок 1 – Логотип ресторанов быстрого питания Бургер Кинг [16]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm



Рисунок 2 – Дизайн интерьера в одном из ресторанов сети Бургер Кинг в России [16]

Компания позиционирует себя как создатель так называемых вопперов: «ВОППЕР® — это вкуснейшая приготовленная на огне 100% говядина с сочными помидорами, свежим нарезанным листовым салатом, густым майонезом, хрустящими маринованными огурчиками и свежим луком на нежной булочке с кунжутом».

Помимо этого, компания постоянно реализует различные бонусные программы в России (возможность расплачиваться бонусами «Спасибо» от Сбербанка), в которых позиционирует себя как сеть, предоставляющая не только качественную и вкусную еду из натурального мяса, но и доступную для людей практически любого достатка.

Подразделения компании усиленно взаимодействуют для решения маркетинговых задач. Высшее руководство, формулируя миссию и цели компании, определило общую стратегию и политику, при этом планы других отделов согласуются с планами руководства и утверждаются до начала их реализации [4]. Миссия компании Бургер Кинг в России (ООО «Бургер

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Рус»): «Наша компания полна новых идей и проектов. Мы готовы работать каждый день над собой, чтобы любой посетитель нашего бистро приходил к нам в гости снова и снова. Мы продолжаем развиваться и строить планы на будущее. Мы молоды, активны и движемся вперёд!».

По данным на 2021 год в России работает 772 ресторана сети. В таблице 2 представлена динамика основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Бургер Кинг Рус» в России.

Таблица 2 – Основные финансово-экономические показатели ООО «Бургер Кинг Рус» в 2017-2020 годы, млн руб.

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	Изменение	
					Абс.	Отн., %
Выручка	28 399,1	37 618,7	43 682,4	35 183,1	6 784	123,89
Себестоимость продаж (включая коммерческие и управленческие расходы)	27 172,1	35 785,8	42 779,3	33 593,3	6 421,2	123,63
Прибыль от продаж	1 227	1 832,9	903,1	-3 592,4	-4 819,4	-392,78
Чистая прибыль (убыток)	740,1	669,7	-287,4	-5 187,7	-5927,8	-800,95

Выручка ООО «Бургер Кинг Рус» выросла на 23,89 %, что говорит о положительной динамике развития сети фаст-фуда в России. Негативным фактором является снижение прибыли от продаж из-за роста затрат компании и чистый убыток в 2019 и 2020 годах, однако судить по 2020 году об успешности развития сети сложно, так как отрасль общественного питания в целом пережила упадок.

Фастфуд – самый крупный сегмент рынка общественного питания в России. Это неудивительно: современный темп жизни диктует свои правила питания - клиенты заведений хотят поесть быстро, дешево и вкусно.

Согласно статистике Romir, две трети соотечественников в активном возрасте (от 18 до 54 лет) периодически посещают рестораны быстрого

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

питания, а 6–8% москвичей делают это ежедневно. Можно выделить три основных сегмента потребителей Бургер Кинга в России (таблица 3).

Таблица 3 – Характеристика сегментов потребителей ресторанов Бургер Кинг в России [14, 16, 20]

Сегмент покупателей	Основные потребности этих покупателей	Профиль сегмента
Подростки в возрасте от 10 до 18 лет	1) Наличие доступа к интернету, возможность проводить время внутри ресторана с друзьями; 2) Доступные цены; 3) Акции	Школьники
Молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет;	1) Вкусовые качества еды; 2) Скорость сборки заказа; 3) Акции и ценовая доступность 4) Узнаваемость марки; 5) Возможность приобрести товар, не выходя из автомобиля;	Студенты, молодые люди
Население в возрасте от 25 до 49 лет;	1) Качество продукции; 2) Вкусовые качества еды; 3) Ценовая доступность.	Семейные

На рисунке 3 представлена динамика изменения численности сегментных групп с 2015 по 2019 гг.



Рисунок 3 – Изменение численности населения в РФ по сегментным группам Burger King, млн. чел. [20]

Наиболее масштабной группой являются «Семейные», далее идет сегмент «Школьники» и «Молодые». Однако основной целевой аудиторией

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

компании является сегмент «Школьники»: они посещают рестораны наиболее часто, средний чек, в большинстве случаев от 200 до 300 рублей.

В ходе исследования был проведен небольшой опрос (50 респондентов в возрасте от 18 до 35 лет), какие атрибуты выделяют потребители при посещении ресторана быстрого питания (Приложение А). В таблице 4 представлена оценка потребительских атрибутов в ресторане быстрого питания Burger King.

Таблица 4 – Оценка потребительских атрибутов ресторана Бургер Кинг по модели Фишбейна[1]

Атрибуты	Вес важности атрибута	Восприятие атрибута	Оценка атрибута
1) Качество еды	15	12	180
2) Транспортная доступность	5	5	25
3) Ценовая политика	15	13	195
4) Скорость приготовления заказа	15	11	165
5) Наличие акций	5	5	25
6) Разнообразие меню	8	3	24
7) Вкусовые качества	15	10	150
8) Дизайн зала	12	6	72
9) Наличие Wi-FI	5	5	25
10) Чистота в зале и в санузлах	5	2	10
Итого	100	-	871

Наиболее важными атрибутами являются качество еды, ценовая политика, вкусовые качества и дизайн зала. Burger King выигрывает лишь в критерии оценки ценовой политики, так как в настоящее время компания предоставляет одни из самых низких цен на продукцию.

Сеть ресторанов быстрого питания нацелена, прежде всего, на подростков и молодых людей, которые не готовы тратить много времени и средств на перекусы или полноценные приемы пищи в заведениях общепита, которые активно принимают участие в акциях и употребляют фастфуд [5]. Автолюбители, в особенности в возрасте до 35 лет, также являются целевым

[1] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

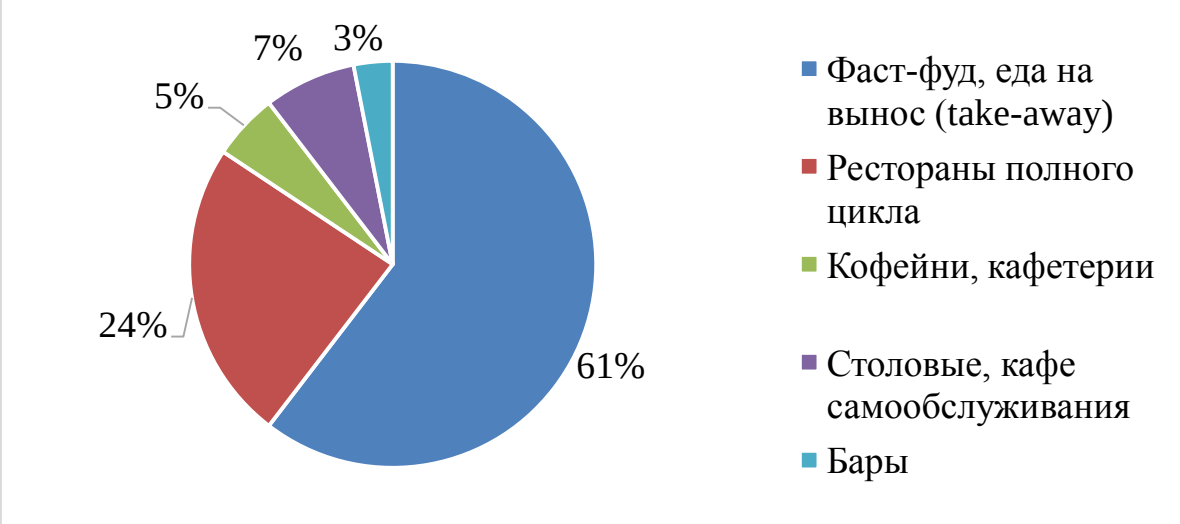
сегментом компании, так как у многих ресторанов сети есть «БургерКинг Авто», где потребитель может приобрести желаемые продукты, не выходя из машины.

Рынок общественного питания в России показывает положительную динамику развития: наибольшие темпы роста оборота в сфере общепита наблюдались в 2011-2013 годах, далее, до 2016 года годовой оборот общепита демонстрировал отрицательную динамику, но начиная с 2017 года ситуация стабилизировалась. В 2019 прирост оборота общепита составил около 4,8% (рисунок 4).



Рисунок 4 – Динамика развития рынка общественного питания в России в 2010-2019 гг. [14]

Если говорить о структуре рынка общепита, то наибольшую долю в ней составляет фаст-фуд и еда на вынос (take-away) (рисунок 5).



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Рисунок 5 – Структура рынка общественного питания в России в 2019 году, %[2]

Фаст-фуд и еда на вынос (take-away) занимали большую часть рынка общепита – более 61%, далее шли традиционные рестораны полного цикла (24%), столовые и кафе самообслуживания (7%). 1/10 рынка занимали кофейни, кафетерии и бары. Необходимо отметить, что сегмент фастфуда увеличился в сравнении с 2018 годом на 17%, доля ресторанов полного цикла сократилась на 11%. Сегмент фаст-фуда также отличается достаточно большим разнообразием сетей – 98 брендов (сетей) представлено на российском рынке (рисунок 6).

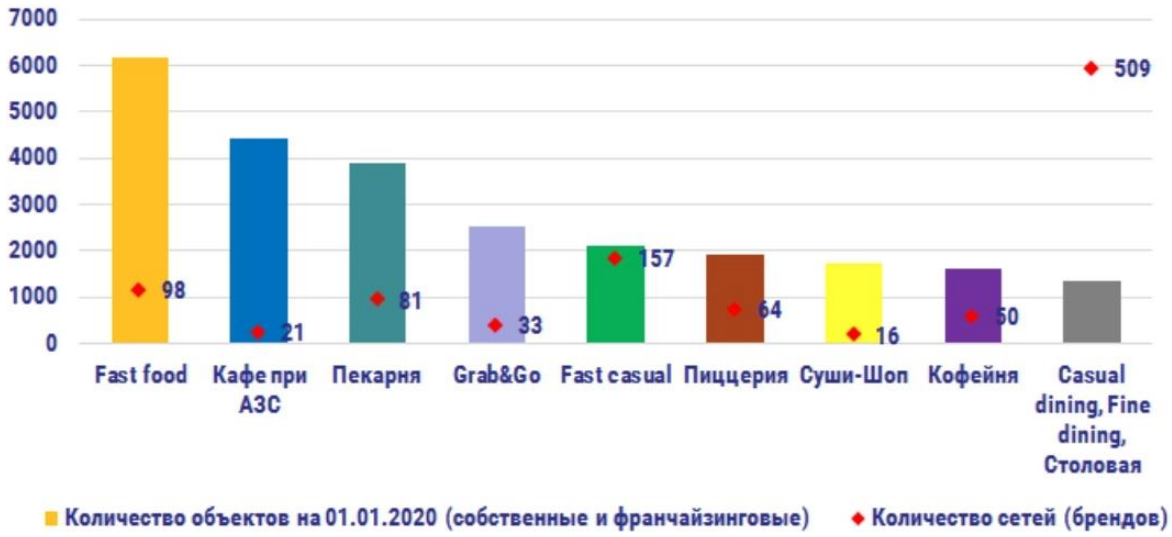


Рисунок 6 – Представленность сетей общественного питания на российском рынке общепита на 01.01.2020 [14]

В тройку лидеров российского фастфуда, по данным Euromonitor International, в 2019 году входили McDonald`s, KFC и Burger King (рисунок 7).

[2] Составлено автором по [14]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

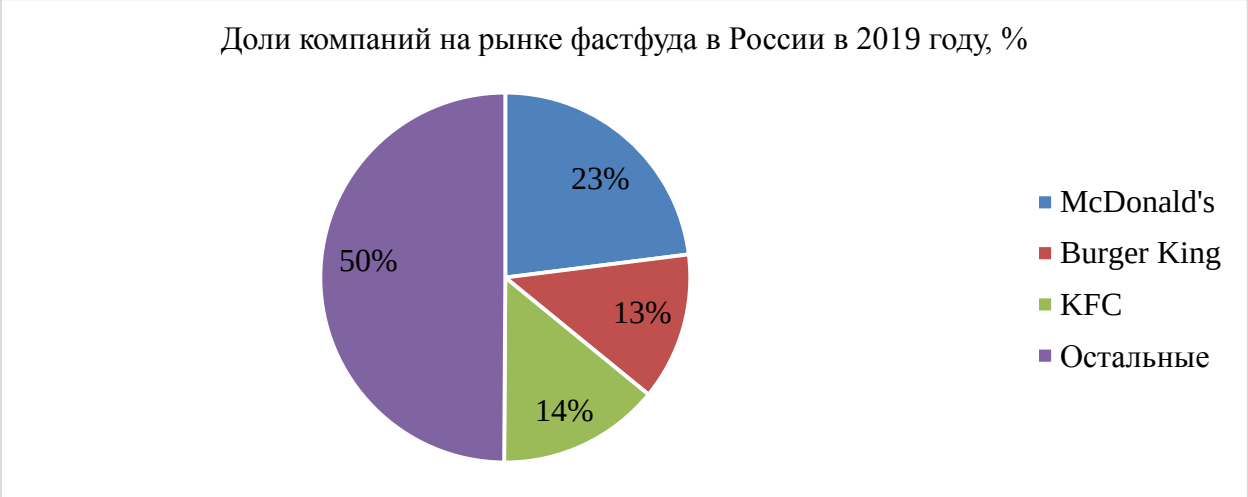


Рисунок 7 – Доли компаний на рынке фастфуда в России в 2019 году, %[3]

В настоящее время структура рынка подверглась ряду изменений. Негативное влияние на рынок оказали экономические последствия пандемии COVID-19, из-за которой были введены значительные ограничения на работу заведений общественного питания. Помимо очевидных последствий кризиса, таких как закрытие части ресторанов, рост издержек, падения реальных доходов населения и, следовательно, снижения будущей выручки заведений общепита, отрасль столкнулась с рядом концептуальных изменений [2]. Многие заведения не только изменили формат своей работы (take-away формат, разработка онлайн-приложений и пр.), но и вышли на новые рынки (например, продажа полуфабрикатов ресторанных блюд). Последствия коснулись не только самих предприятий, но также производителей и потребителей (таблица 5).

На основании определенных последствий можно сделать вывод, что отрасль столкнулась с рядом структурных и концептуальных изменений, которые вынуждают действующих игроков рынка и производителей перестроиться на новый формат. Именно правильный ответ предприятий на текущие изменения станет драйвером их развития в долгосрочной перспективе.

Таблица 5 – Последствия пандемии COVID-19 и введенных ограничительных мер на рынок общественного питания в России (составлено автором по [3], [4], [5])

[3] Составлено автором по [20]

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Группа	Последствия
1. Потребители	1) Все большее число потребителей отдают предпочтение формату доставки еды из ресторанов/кафе/прочих заведений общепита. 2) Акцентирование внимания на безопасность пищевых продуктов. 3) Расширение санитарно-гигиенических требований к потребителям: необходимость ношения средств индивидуальной защиты, использование антисептика и ограничения на количество гостей. 4) Потребители все чаще предпочитают заведения общепита с возможностью самовывоза. 5) Наличие приложения и удобного веб-сайта для заказа – один из важнейших критериев выбора заведения общепита для потребителей. 6) Рост потребительского спроса на услугу доставки/take-away продукции брендов изысканной кухни и популярных шеф-поваров.
2. Предприятия ресторанного бизнеса	1) Сокращение отрасли, закрытие части сетевых ресторанов/кафе/ 2) Сокращение планов по расширению уже существующих заведений общепита из-за необходимости восстановления текущей операционной деятельности. 3) Изменение структуры рынка общепита: увеличение доли рынка сегмента take-away и самовывоза. 4) Необходимость использования новых и более расширенных методов санитарии, что влечет рост издержек. 5) Увеличение доли локальных поставщиков продукции. 6) Более эффективная работа с поставщиками: стремление к прозрачности и отслеживанию цепочки поставок. 7) Цифровизация части операционных процессов. 8) Рост инвестиций в формат take-away, drive-through и самовывоз. 9) Расширение бренд-портфеля у крупных сетей заведений общественного питания.
3. Производители	1) Акцентирование на цепочке поставок и эффективной производственной коммуникации с предприятиями общепита. 2) Рост инвестиций в производство полуфабрикатов и готовой еды (формат ready-to-use). 3) Рост конкуренции и фрагментация рынка из-за предпочтения локальных производителей заведениями общепита. 4) Необходимость повышения прозрачности процесса производства продукции и используемых ингредиентов, материалов. 5) Необходимость повышения качества упаковки полуфабрикатов или уже готовых продуктов для их самовывоза или доставки потребителем из заведений общепита.

В первую очередь, для реализации эффективной политики перехода на новый формат работы и достижения докризисных операционных и финансовых показателей, предприятиям общепита необходимо внести ряд изменений в маркетинговую деятельность [5].

Маркетинговая деятельность в сфере общественного питания направлена не только на получение коммерческой прибыли, но и на

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

удовлетворение потребности населения в здоровой, качественной и разнообразной пище [4]. Маркетинг в данной отрасли экономики представляет собой систему, которая включает разработку уникальной стратегии повышения известности предприятия общественного питания, использование креативного подхода в продвижении, создание бренда, которому будут доверять потребители, обеспечение достойного качества продукции и обслуживания. Выделяют пять основных задач маркетинга в сфере общепита (рисунок 8).

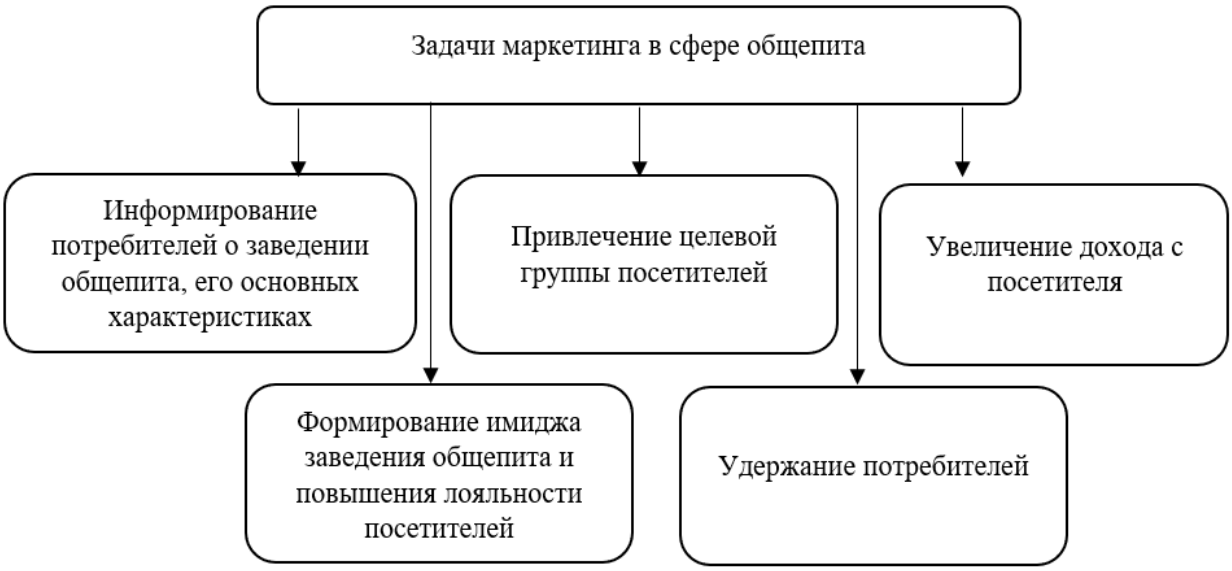


Рисунок 8 – Задачи маркетинга в сфере общепита (составлено автором по [4])

Таким образом, маркетинг в сфере общепита, в первую очередь, выполняет информационную функцию, формирует имидж заведения общепита и повышает уровень лояльности посетителей. Особенностью маркетинговой деятельности заведений общепита является её относительно краткосрочный характер: отрасль характеризуется сильной зависимостью от изменения потребительских предпочтений или трендов, в связи с чем предприятия должны непрерывно «актуализироваться» для удержания клиентов.

Тренды в сфере общественного питания – основополагающие факторы развития отрасли [5]. Именно они задают вектор деятельности на краткосрочную перспективу и вынуждают предприятия модернизироваться:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

вносить новые позиции в меню, менять общую концепцию деятельности, повышать качество сервиса и блюд, использовать продукты определенного качества и так далее.

Основным трендом 2020 года на рынке общественного питания стал тренд развития формата take-away и быстрая доставка с сохранностью еды в первоначальном виде. Данный тренд оказал влияние на деятельность как представителей ресторанного бизнеса, так и на производителей [3]. Тренды в сфере общественного питания зачастую коррелируют с крупными изменениями в обществе. Например, рост приверженцев здорового образа жизни и вегетарианства вынудил многие предприятия общепита внедрить фитнес-меню и специализированного вегетарианского меню. Можно выделить 6 современных трендов сферы общественного питания в России, которые оказывают влияние на маркетинговую деятельность предприятий:

1) развитие сервисов take-away, drive-through и самовывоза. Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на потребительское поведение: многие потребители теперь предпочитают использовать сервисы доставки или самовывоза, которые крайне удобны для потребителей с ограниченными временными ресурсами в течение рабочего дня [5];

2) внедрение концепции *«Wellness»* (внедрение фитнес-меню, использование только натуральных и полезных продуктов). Тренд на ведение здорового образа жизни все прочнее укрепляется на рынке общественного питания в России. Большинство предприятий общественного питания включили в свое меню позиции, отвечающие требованиям здорового питания. Кроме этого, часть кафе и ресторанов отдают предпочтение местным фермерским продуктам исключительно локального производства, что повышает качество блюд и привлекает посетителей, которые так или иначе ведут здоровый образ жизни.

3) продвижение концепции осознанного потребления и социальной ответственности – этот тренд является новым для российского рынка общественного питания, в то время как в развитых странах многие

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

предприятия общепита используют принципы осознанного потребления уже много лет [5]. В качестве примера можно привести отказ кафе, ресторанов, баров и кофеен от пластиковой посуды.

4) тренды на растительное мясо и вегетарианскую еду. С каждым годом образ жизни, подразумевающий отказ от продуктов животного происхождения из своего рациона, становится все более популярным среди российских потребителей, что оказывает влияние на рынок общепита: многие рестораны уже сейчас предлагают отдельное вегетарианское или веганское меню и используют растительное мясо или молоко в приготовлении блюд. Кроме этого, даже мировые фаст-фуд сети уже переняли данный тренд и разработали вегетарианское или веганское меню.

5) переход части заведений общепита на *Fast Casual* формат – заведение, формат которого находится между классическим фаст-фуд рестораном и рестораном среднего ценового сегмента [5]. В настоящее время сегмент Fast Casual на рынке общественного питания РФ характеризуется большими темпами роста, так как такой формат дает возможность в одном заведении за сравнительно небольшую цену и поесть, и провести время. Потребителей привлекает в первую очередь более вкусная и разнообразная еда, чем в фаст-фуде, и более быстрое обслуживание, чем в ресторане. Для открытия заведения данного формата требуются небольшие по площади помещения и наличие фабрики-кухни, что выгодно для представителей ресторанного бизнеса.

6) создание аутентичных интерьеров и коворкинг зон на базе заведений общепита. Все больше количество людей, в особенности молодого возраста, работают на удаленном режиме. В связи с этим, многие из них предпочитают проводить рабочее время в кофейнях, барах или кафетериях, что создает новый сегмент на рынке общепита. [4]. Для таких потребителей важен интерьер заведения, наличие качественного Интернета и удобной близлежащей транспортной инфраструктуры.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Все 6 трендов сейчас активно используются в маркетинговой политике: многие предприятия общепита, в том числе и несетевые, акцентируют внимание на использование продуктов местных фермеров и внедряют специальное фитнес или вегетарианское меню. Основным каналом распространения информации о заведениях стали социальные сети и таргетированная реклама. Многие популярные и сетевые заведения активно ведут аккаунты в социальных сетях и взаимодействуют со своей аудиторией, что не только привлекает потребителей, но и повышает уровень их лояльности к заведению [4].

Таким образом, изменения образа жизни населения, потребительского поведения и пандемия Covid-19 оказала существенное влияние на сферу общественного питания в России, сформировав абсолютно новые тренды. Маркетинговая политика, выполняя ключевые функции по привлечению клиентов и формированию имиджа заведения общепита, должна отвечать этим трендам, что приводит к её постоянному видоизменению и совершенствованию.

Таким образом, можно сделать вывод, что Фаст-фуд является наиболее развитым форматом сетевого рынка общественного питания в России. Отечественный рынок образован в основном иностранными сетями, крупнейшими из которых являются Burger King, McDonald’s и KFC. Продолжится региональная экспансия сетей посредством франчайзинговой системы. Ожидается ужесточение контроля за внутренними санитарными нормами и правилами, аудита на предмет их соответствия действующим стандартам, а также общее повышение контроля качества реализуемой продукции. Сохранится олигополия и конкуренция.

Кроме этого, существенное влияние на рынок общепита, в том числе и на сегмент фаст-фуда, оказали ограничительные меры, введенные Правительством РФ из-за пандемии COVID-19. Закрытие ресторанов привело к резкому развитию сегмента доставки еды (в том числе посредством сервисов Яндекс.Еда и Delivery Club) и формата take-away.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Нестабильная экономическая ситуация, в свою очередь, заставляет людей стремиться к экономии, в том числе, на питании, при этом аудитория ресторанов среднего ценового уровня не готова полностью перейти исключительно на домашнее приготовление пищи, особенно в крупных городах. Качественный фастфуд при этом является для них едва ли не единственной альтернативой.

2.2 Анализ рынка заведений здорового питания

Рынок заведений, в которых сделан акцент на здоровое питание, в Екатеринбурге развит незначительно – пока немногие готовы концентрироваться на таком довольно узком сегменте потребителей.

Основными игроками рынка являются кафе здорового питания «Мы есть», Redis cafe, сеть вегетарианских кафе «Люблю и благодарю», сеть детокс-баров «Clear barn», кофейня-кондитерская «Bezmuki», кофейня «Безопасный кекс». Здоровое питание составляет основу меню данных заведений, поэтому анализ рынка возможно провести на их базе. Существует также множество заведений, в которых блюда здорового питания представлены в том или ином виде, однако основу меню составляет классическая кухня.

Кафе здорового питания «Мы есть». Меню заведения было составлено Анной Фунтиковой, диетологом из Барселоны и автором многих «зеленых» проектов в Испании. К любым блюдам можно добавить рыбу или морепродукты. В дополнение к основным блюдам часто запускаются специальные предложения, такие как меню из арбуза, облепихи или капусты. Все блюда имеют оригинальные названия, такие как супербоул с хумусами «Хумусапиенс», лазанья с темпе «Джанни веганни» или авокадо на гриле «Авоказавр». Здесь подают коктейли, соки холодного отжима, темпе и

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

овощные чипсы. Среди напитков есть витграсс, комбуча, гречишный чай, каскара, цикорий, голубая, розовая и зеленая матча и даже глинтвейн с апельсиновым соком. Гостям предлагаются безалкогольные, органические и биодинамические вина. Корнер компании также представлен на фудмаркете ESTORY.

Инстаграм компании насчитывает 11,4 тыс. подписчиков. Также немаловажным является наличие у кафе лавки – собственного магазина, в котором представлены продукты, направленные на здоровый образ жизни, вегетарианство и веганство.

Выручка компании в 2018 году была на уровне 15 млн рублей, в 2019 – 23 млн рублей, в 2020 – 21 млн рублей, при этом прибыль составила 324 тыс. рублей, 3,9 млн рублей и 2,6 млн рублей соответственно. Получение прибыли в сложном 2020 году может говорить о хорошей устойчивости бизнеса и его востребованности.

Redis cafe. Это первое в Екатеринбурге кафе здорового питания. В меню заведения используются низкокалорийные продукты, свежие салаты, фрукты, зелень. Ассортимент кафе представлен большим выбором чая и свежевыжатых соков из овощей, фруктов и ягод. Напротив каждого блюда указана пищевая и энергетическая составляющая, что позволяет максимально точно рассчитать калорийность того или иного блюда, разработать рацион, сбалансированный по количеству калорий и энергетической ценности. Все блюда разрабатываются совместно с диетологом Екатериной Бечевиной. К овощным блюдам можно добавить вырезку молочного ягненка, чилийского сибаса или котлеты из тигровых креветок на пару.

Инстаграм компании насчитывает около 3,4 тыс. подписчиков. Кафе принадлежит ООО «Максимум», владеющему несколькими ресторанами, поэтому невозможно сделать обоснованных выводов о деятельности интересной нам компании.

Сеть вегетарианских кафе «Люблю и благодарю». Первое вегетарианское кафе было открыто в 2013 году. Сегодня их три-после

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ребрендинга они называются «Люблю и благодарю», и у каждого есть эко-магазин. Салаты и десерты с напитками выбираются самостоятельно, а горячие блюда подаются персоналом. В кафе есть вегетарианское и веганское меню, среди блюд венгерский гуляш с сыром тофу, овощная лазанья и запеченная тыква в кокосовом молоке. Вы можете заказать торты: сыроедческие, без сахара, без муки, без глютена, веганские и вегетарианские. Из напитков есть имбирный или смородиновый напиток, травяной чай и свежевыжатые соки. Их готовят из апельсина, сельдерея, свеклы, груши. Вы также можете заказать роллы, в том числе веганские.

Инстаграм кафе насчитывает 8,4 тыс. подписчиков, а сообщество Вконтакте около 5 тыс. подписчиков. В открытых источниках информация о финансовом положении компании отсутствует.

Сеть детокс-баров «Clear barn». На завтрак вы можете заказать безглютеновые сырники с кокосовым сахаром, тоники с финиковым кремом и кокосовым молоком или выбрать тыквенные вафли со страчателлой. Основное меню: салат с нутом и авокадо, веганская пита, чиабатта с тофу, бургер с котлетой из зеленой гречки. В наличии есть боулы с индейкой, креветками и тунцом. Из десертов вы можете выбрать пирожные с кешью, соевые брауни, барн боллы и десерты из проекта «Без муки», а из напитков - кофе с альтернативным молоком, цикорий или вегмилкшейк. Вы также можете купить мюсли, кокосовую воду и веганский шоколад с собой.

На инстаграм детокс-бара подписаны 15,7 тыс. человек. Выручка компании в 2018 году составила 59 млн рублей, в 2019 году – 81 млн рублей, в 2020 – 53 млн рублей, при этом прибыль (убыток) была -3,4 млн рублей, 9,3 млн рублей и -9,7 млн рублей соответственно.

Кофейня-кондитерская «Bezmuki». История BEZMUKI началась в 2015 году, когда был запущен маленький кондитерский цех, где пекли торты и пирожные без муки и сахара, владельцы доставляли их на своей машине и радовались каждому новому заказу. В 2018 году была открыта первая в Екатеринбурге кофейню-кондитерскую, которая вместе с кофе предлагает

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

только низкокалорийные десерты, а также завтраки без сахара. И формат оказался востребован.

В инстаграме компании 17,3 тыс. подписчиков. Имеется мобильное приложение и доставка продукции на дом. Информация о финансовых результатах за последние годы отсутствует.

Кофейня «Безопасный кекс». Философия кофейни - делать полезное вкусным. И этот лозунг постоянно двигает заведение вперёд, на поиски новых рецептов полезных десертов, которые дарят наслаждение не только тем, кто находится на диете, но и тем, кто:

- следит за качеством своего рациона;
- заботится о своем здоровье;
- делает выбор в пользу натуральности вкуса.

Основу меню кофейни составляют десерты без сахара и торты на заказ. Также имеются сэндвичи, салаты, боулы и сырники. Из напитков представлены чай, кофе, в том числе без кофеина и на альтернативном молоке, а также несколько видов смузи.

Инстаграм-аккаунт кофейни насчитывает 28,5 тыс. подписчиков. В открытых источниках информация о финансовом положении компании отсутствует.

Несмотря на наличие нескольких совершенно разных заведений, специализирующихся на здоровом питании, пока ни в одном из них не представлено растительное мясо. В данный момент его можно приобрести лишь в супермаркетах в качестве полуфабриката, а попробовать полноценное блюдо негде, несмотря на рост популярности этого продукта.

Растительное мясо вызывает массу споров, но одно можно сказать наверняка: эта бизнес-ниша быстро растёт. В прошлом году объём рынка альтернативного мяса в России составил 2,6 млрд рублей, посчитали аналитики Deloitte Consulting. Рынок активно формируется и открывает возможности для бизнеса.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Растительное мясо — это продукт, изготовленный из соевых белков, который по вкусу почти неотличим от мяса животного происхождения. Российский рынок альтернативного мяса активно развивается. И хотя массового спроса на эту категорию товаров пока нет, пионеры уже начали входить в эту бизнес-нишу. Розничная торговля делает первые скромные шаги по внедрению в ассортимент растительного мяса. Первенство — у сервисов доставки, таких как «Самокат» и Яндекс.Еда. Постепенно заменители мяса начинают появляться и в торговых сетях, например «Лента», О'КЕЙ, «ВкусВилл».

По данным аналитического центра НАФИ на 10 % в год будет расти рынок альтернативного мяса в России в ближайшие 5 лет, при этом 54 % россиян готовы включать растительные продукты-заменители мяса в свой рацион. На текущий момент объём мирового рынка альтернативного мяса оценивается в $12 млрд. К 2025 году он составит $28 млрд.

В нашей стране производством растительного мяса занимаются несколько компаний: «Немясо», Welldone, Hiburger, Greenwise, «Митлесс». Это игроки разных масштабов. Среди них — как крупные пищевые производители, так и энтузиасты рынка, не имеющие опыта в производстве и узко специализирующиеся только на растительных продуктах.

Один из представителей второй категории — российский стартап «Митлесс». Компания с 2015 года продаёт растительные котлеты, колбаски, фрикадельки, фарш и другие продукты, имитирующие аналогичные полуфабрикаты из говядины и курицы.

Растительное мясо делают из белков растений. В России — главным образом из соевых белков, а также используют рисовый белок, гороховый, пшеничный. Добавляют лук, различные виды растительных масел, специи и красители, а также метилцеллюлозу — обязательный компонент, который используют все производители растительного мяса.

В числе потребителей — веганы, вегетарианцы, те, кто временно отказывается от мяса по религиозным причинам, например соблюдает пост.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Кроме того, растёт доля покупателей, которые следуют мировому тренду на ЗОЖ и считают, что отказ от мяса позволит им наносить меньше вреда экологии. По данным британской маркетинговой компании ProQuo AI, 75% покупателей растительного мяса едят обычное мясо и рыбу и всего 12% — веганы.

Таким образом, можно сказать, что тренд на здоровое питание не обходит стороной Екатеринбург, однако пока немногие рестораторы готовы открывать заведения, специализирующиеся на довольно узкой рыночной нише, а энтузиастов в этой отрасли мало. При этом, судя по численности аудитории заведений здорового питания в социальных сетях, потребители заинтересованы в существовании таких мест. Растительное мясо также постепенно проникает на рынок и набирает популярность, однако попробовать его в составе полноценного блюда пока представляется возможным, лишь купив супермаркете и приготовив в домашних условиях. Не стоит и говорить о какой-либо специализации на растительном мясе.

2.3 Разработка методического подхода для формирования стратегии диверсификации предприятия ресторанного бизнеса

Рынок фаст-фуда в России в настоящее время является самым быстрорастущим рынком: помимо увеличения присутствия мировых сетей, таких как McDonald’s, KFC и Burger King, на рынок выходят новые местные фаст-фуд заведения и сети, которые забирают часть рынка у крупных игроков.

Burger King является третьей по величине фаст-фуд сетью в России, которая знакома потребителям своими Вопперами и слоганом «готовим на огне». Количество ресторанов фаст-фуд сети увеличивается, однако, доля рынка либо остается прежней, либо сокращается.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Для увеличения доли рынка и приобретения новых конкурентных преимуществ, на основании проведенного исследования, был сделан вывод, что сеть фаст-фуда Burger King может развиваться в России по следующим направлениям:

- разработка и внедрение в меню ресторанов сети вегетарианского и wellness меню;

- упор маркетинговой политики на использование местных фермерских продуктов;

- открытие ресторанов Burger King в формате Fast Casual;

- внедрение концепции осознанного потребления в ресторанах сети;

- диверсификация бизнеса и выход на новый рынок.

Разработка и внедрение в меню ресторанов сети вегетарианского и wellness меню. Как отмечалось ранее, все большую популярность в России набирает тематика здорового образа жизни и правильного питания. Зачастую фаст-фуд рестораны противоречат этой концепции, предлагая достаточно калорийное меню, блюда которого содержат множество добавок, которые негативно отражаются на здоровье посетителей. В рамках совершенствования работы компании предлагается разработать и внедрить ограниченное wellness меню для людей, заинтересованных в тематике правильного питания. Хорошим примером внедрения позиций wellness меню является McDonald’s: в 2013 году корпорация «Макдоналдс» объявила о своем намерении продолжить поддержку семей и здорового образа жизни для всех возрастных категорий, включая детей [18].

К 2022 году корпорация «Макдоналдс» ставит перед собой цель, согласно которой 50% и более наборов Хэппи Мил в меню (рекламируемых на меню-бордах в ресторанах, киосках для самостоятельного сбора заказов, а также в мобильных приложениях), будут соответствовать следующим критериям:

- 600 и менее Ккал;

- 10% и менее Ккал от насыщенных жиров;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- 650 мг и менее натрия (1,63 г и менее соли);

- 10% и менее Ккал от добавленного сахара.

Burger King может также разработать подобную стратегию для привлечения новых потребителей и повышения лояльности к сети всех сегментных групп: школьники, молодые и семейные. Упор маркетинговой кампании необходимо сделать не только на популяризацию Burger King здорового образа жизни, но и на использование только натуральных ингредиентов местного производства (например, продукция местных фермерских хозяйств).

Аналогичную роль может сыграть и разработка вегетарианского меню, которое позволит привлечь абсолютно новый сегмент потребителей и расширить присутствие сети на рынке.

Открытие ресторанов Burger King в формате Fast Casual. Открытие или переформатирование части ресторанов в новый формат также позволит получить Burger King новые конкурентные преимущества на российском рынке фаст-фуда. Fast Casual рестораны будут иметь более адаптированное меню. Открытие заведения в качестве ресторана Fast Casual с высоким уровнем обслуживания, расширенным ассортиментом блюд и напитков, изменением технологии их приготовления (например, на открытой кухне) с сохранением специализации на приготовлении мяса позволит изменить представление клиентов о сети, «освежив» их взгляд на фаст-фуд.

Внедрение концепции осознанного потребления в ресторанах сети. Еще одним направлением совершенствования маркетинговой политики фаст-фуд сети Burger King является внедрение концепции осознанного потребления. Тренд на «зеленые» инициативы в бизнесе становится все более популярным во многих сферах бизнеса в России, в том числе и в общепите. Подход осознанного потребления в бизнесе привлекает все большее количество молодых потребителей, большая часть которых является молодыми людьми, имеющими достаточно глубокий уровень осведомленности в вопросах экологии.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Маркетинговая кампания будет включать следующие слоганы:

- вместо одноразовых перчаток при генеральной уборке мы используем многоразовые резиновые;

- мы меняем способы приготовления и технологии производства, чтобы не использовать вакуумные пакеты;

- мы используем многоразовые гастроемкости;

- вместо средств для очистки стекол используем уксус с микрофиброй;

- мы забываем о фольге, используя крышки и металлическую посуду;

- вся одноразовая посуда, упаковки и трубочки выполнены из биоразлагаемого материала, который не наносит вред окружающей среде;

- мы занимаемся сортировкой мусора и стремимся к zero waste на нашем производстве [23].

Предлагаемые направления совершенствования деятельности сети Burger King позволят не только добиться повышения конкурентоспособности, но и достичь общих маркетинговых целей и задач (таблица 6) и повысить финансовую результативность. В таблице 6 представлены ожидаемые результаты от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии.

Таблица 6 – Ожидаемые результаты от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии сети фаст-фуда Burger King в России[4]

Направление совершенствования	Ожидаемый результат	Какая маркетинговая задача решается

[4] Составлено автором

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1. *Разработка и внедрение в меню ресторанов сети вегетарианского и wellness меню.*	- привлечение нового сегмента потребителей (преимущественно молодого возраста от 18 до 35 лет); - расширение доли рынка; - выход на новые ниши сферы общепита (wellness и вегетарианство); - повышение конкурентоспособности; - диверсификация сферы деятельности.	- увеличение доли рынка до 25%; - расширение ассортимента блюд; - рост ориентированности на детей и людей, ведущих ЗОЖ;
2. Открытие ресторанов Burger King в формате Fast Casual.	- повышение конкурентоспособности; - привлечение потребителей (молодые семьи, люди старше 35 лет, подростки); - изменение взгляда потребителей на фаст-фуд и сеть Burger King в целом; - выход сети Burger King в России на новую нишу.	- увеличение доли рынка до 25%;
3. Внедрение концепции осознанного потребления в ресторанах сети	- привлечение потребителей (молодежи, людей, заинтересованных в тематике экологии); - повышение социальной ответственности компании в сознании потребителей; - улучшение репутации	- увеличение доли рынка до 25%; - повышение социальной ответственности

На наш взгляд, лучшим вариантом совершенствования стратегии развития сети будет разработка проекта диверсификации бизнеса, в котором будут объединены приведенные ранее рекомендации, которые возможно совместить и реализовать в рамках нового предприятия.

На основании ранее полученных данных можно сделать вывод о необходимости разработки методического подхода для формирования стратегии диверсификации.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

С целью формирования правильного подхода к диверсификации бизнеса необходимо выполнить ряд шагов, которые позволят обосновать необходимость применения того или иного подхода и принять правильное стратегическое решение.

Первым шагом станет анализ сильных и слабых сторон, а также оценка стабильности бизнеса. На этом шаге применяются различные методы и инструменты анализа компании, например:

- анализ степени ориентации компании на рынок;
- анализ потребителей и конкурентов;
- определение позиции и поведения конкурирующих компаний;
- анализ миссии, целей, ресурсов;
- стратегический стоимостный анализ;
- анализ ABC и XYZ, их совмещение;
- SWOT-анализ;
- и другие.

На втором этапе необходимо найти направление для диверсификации. С этой целью необходимо провести, например, отраслевой и макроэкономический анализ, на основе которых можно сделать вывод о привлекательности того или иного рынка. Альтернативой будет вариант с выделением ключевых компетенций или факторов успеха компании и поиском рынков, на которых их можно применить.

Третьим этапом будет оценка возможных направлений диверсификации. На данном этапе необходимо детально исследовать возможные рынки, оценить конкуренцию, определить основных конкурентов, предпочтения потребителей, динамику рынка и общие тенденции его развития. Идеальным вариантом будет выбор рынка с высоким потенциалом, на котором компания сможет применить ключевые компетенции, которые стали фактором успеха на рынке ее присутствия.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

В случае с «Бургер Кинг» подойдет стратегия конгломератной, диверсификации. Процесс диверсификации в таком случае сводится непосредственно к разработке проекта и открытию ресторана.

Конгломератная стратегия предполагает запуск совершенно нового, независимого направления бизнеса, которое будет удовлетворять потребности нового круга потребителей. В данном случае направление деятельности не является абсолютно новым для компании, однако потребители продукта – посетители нового ресторана – по большей части будут новыми.

Также для осуществления проекта потребуются новые компетенции. Необходимо будет проводить обучение сотрудников или нанимать новых, т. к. специфика приготовления блюд в новом ресторане будет совершенно иная. Потребуются и новые управленческие навыки, и новое оборудование, и новые поставщики.

С целью упорядочения действий, необходимых для диверсификации предприятия общественного питания и создания ресторана здорового питания, был разработан алгоритм диверсификации заведения общественного питания (рисунок 9).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

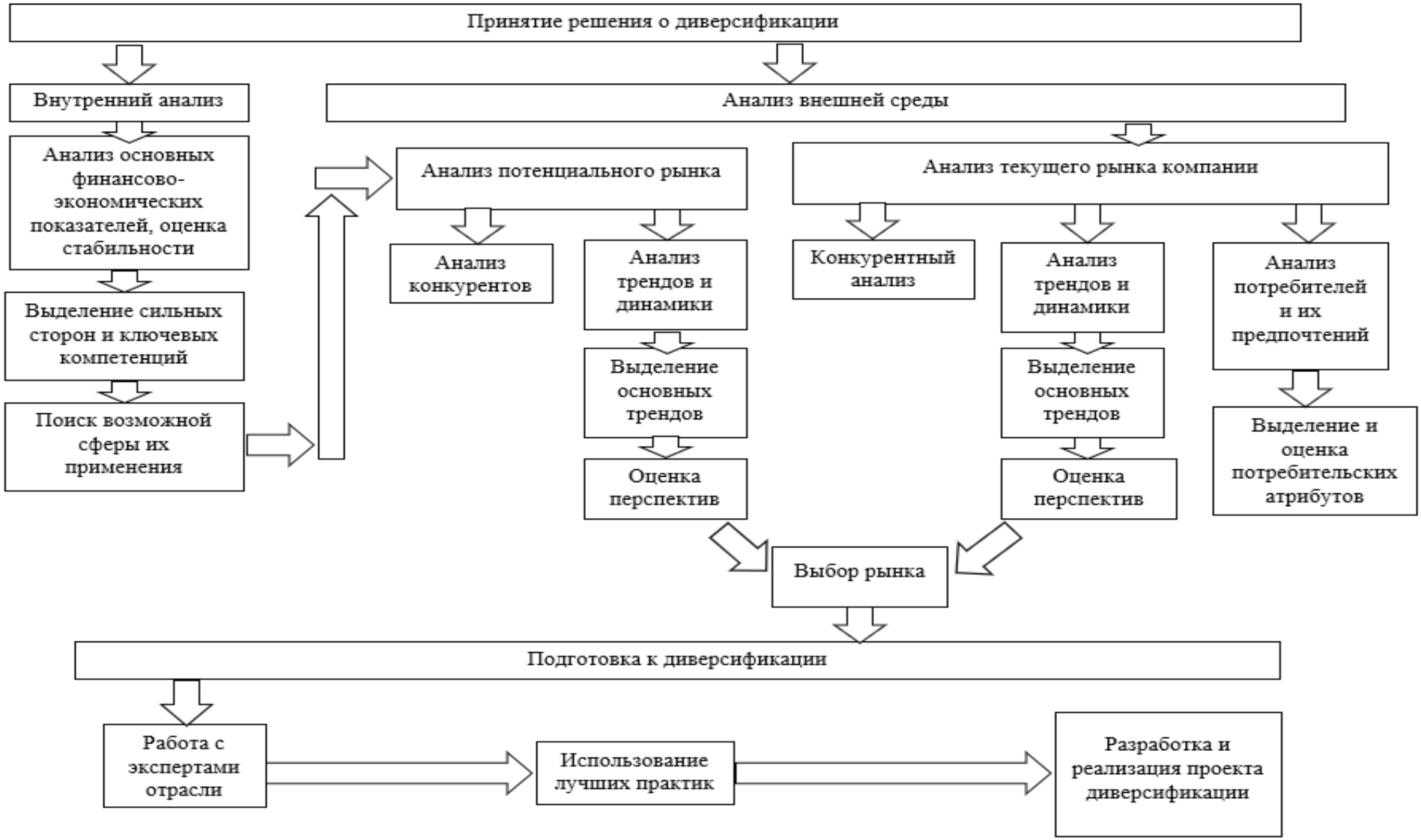


Рисунок 9 - Алгоритм диверсификации заведения общественного питания

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ СОЗДАНИЯ РЕСТОРАНА НОВОГО ФОРМАТА НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ

3.1 Разработка концепции проекта на основе методического подхода формирования стратегии диверсификации предприятия ресторанного бизнеса

Название проекта: Диверсификация компании «Бургер Кинг»

Проблема: Бургер Кинг находится на третьем месте по популярности среди крупных игроков ресторанов быстрого питания в России. Основными конкурентами компании являются рестораны McDonald’s и KFC. В настоящее время одной из проблем компании на российском рынке является потеря клиентов и, следовательно, прибыли, ввиду низкого качества предоставляемого сервиса. Помимо этого, необходимо отметить высокую текучесть кадров, неоднозначную репутацию и сбои в поставках. Дерево проблем представлено на рисунке 10.



Рисунок 10 – Дерево проблем

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Проект будет направлен на решение комплекса проблем, связанных с текущим положением компании на рынке.

Замысел проекта: Предлагается реализовать проект по созданию полноценного ресторана здорового питания на базе имеющегося ресторана быстрого питания в г. Екатеринбург на ул. Малышева, 36.

Новый ресторан будет сочетать в себе лучшие концепции заведений здорового питания, а также высокие стандарты обслуживания, качество блюд и интересное меню.

Открытие заведения в качестве полноценного ресторана с высоким уровнем обслуживания, расширенным ассортиментом блюд и напитков, изменением технологии их приготовления (например, на открытой кухне) позволит изменить представление клиентов о сети, «освежив» их взгляд на компанию.

Миссия проекта: усиление позиции компании Бургер Кинг на российском рынке.

Цель проекта: открытие заведения Бургер Кинг в г. Екатеринбург в формате полноценного ресторана здорового питания с высоким уровнем обслуживания (официанты), расширенным меню и изменением технологии приготовления блюд. Дерево целей представлено на рисунке 11.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

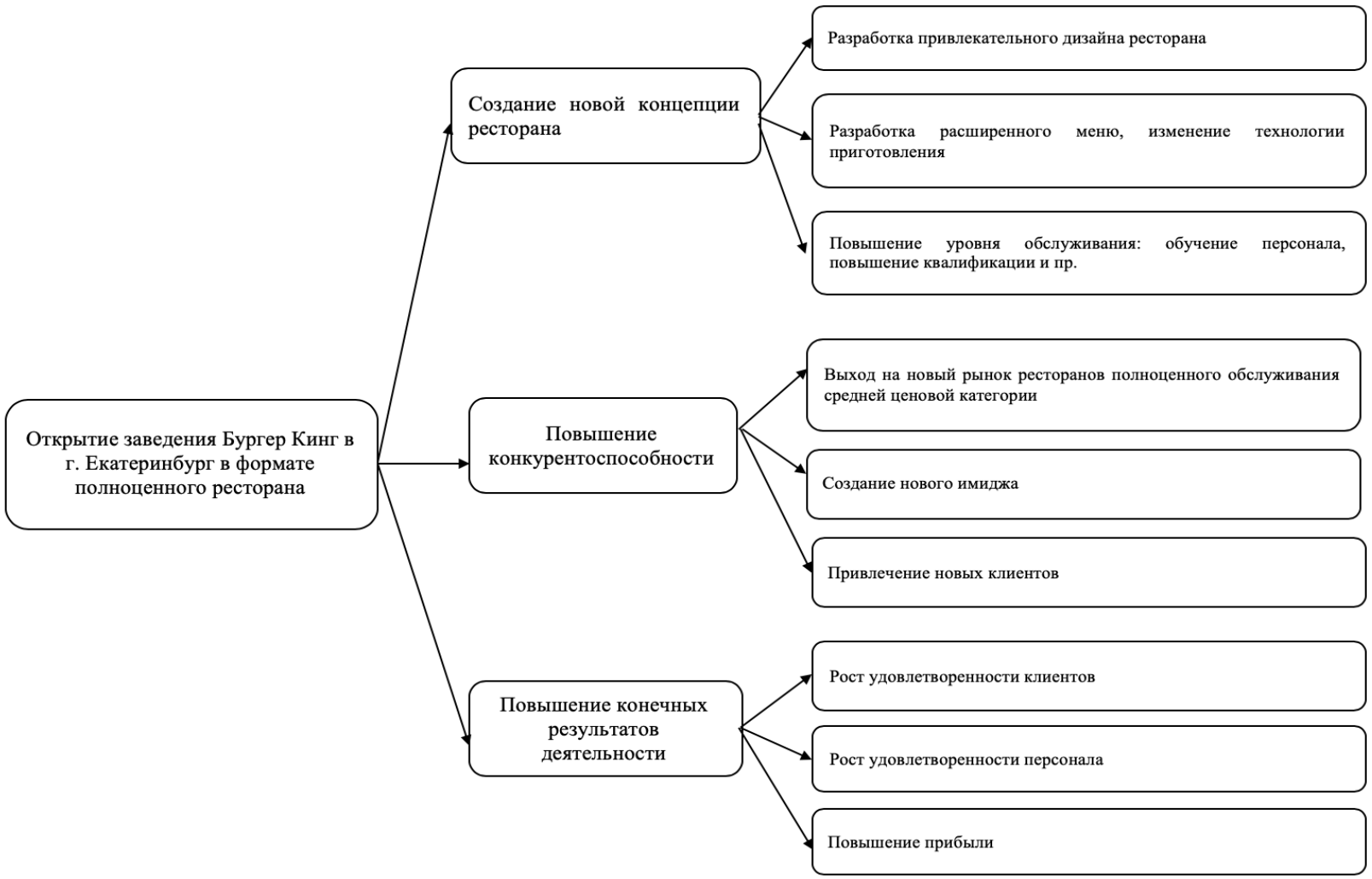


Рисунок 11 – Дерево целей

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продукт проекта: Ресторан Бургер Кинг здорового питания, с полноценным обслуживанием клиентов и расширенным меню, созданным специально для данной точки сети.

Окружение проекта.

Ближнее окружение проекта:

1) Руководство – заказчик проекта, заинтересовано в успешной реализации проекта и получении прибыли.

2) Материально-техническое обеспечение. Подразумевает обеспечение проекта необходимыми материальными ресурсами (ремонтные материалы, техника и т. д.). Обеспечение необходимыми ресурсами будет производиться ответственными за определенные виды работ специалистами.

3) Финансирование проекта. Осуществляется за счет собственных средств и резервов предприятия.

4) Ремонтные работы и дизайн. Для выполнения ремонтных работ будут привлекаться специалисты и подрядчики.

Дальнее окружение проекта:

1) Административные факторы. Руководство ресторана уже владеет всеми необходимыми разрешениями и лицензиями на реализацию работ, проведение ремонтных работ может потребовать запрос дополнительных разрешений, что может создать барьеры реализации проекта.

2) Законодательные и правовые факторы. Все работы в рамках проекта должны осуществляться в рамках правовых и законодательных актов РФ (в т. ч. строительных и санитарных норм).

3) Экономические факторы. Кризисные явления в экономике могут помешать реализации проекта. Ухудшение макроэкономических показателей жизни населения может негативно отразиться на коммерческих результатах проекта.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Внутреннее окружение проекта:

1) Стиль руководства. От стиля руководство зависит эффективность реализации проекта. В рамках проекта предполагается использование директивного стиля управления.

2) Сотрудники. В настоящее время в ресторане трудоустроено около 30 сотрудников. Ожидается, что часть их них останется после реализации проекта.

Участники проекта.

Заказчик проекта – ООО «Бургер Рус», заинтересован в успешной реализации проекта и получении прибыли

Исполнительное лицо – менеджер проекта, Костромин Данил Викторович.

Команда проекта – заинтересована в успешной реализации проекта в установленные сроки. Команда проекта включает руководителя проекта, бухгалтера, помощников руководителя, специалиста по маркетингу, шеф-повара, юриста.

Потребители проекта – ООО «Бургер Рус»

Поставщики проекта – предприятия-поставщики материалов, техники, инструментов и сырья

Подрядчики проекта – предприятия, выполняющие дизайнерские и ремонтные работы

Органы власти и регулирующие органы – государственные и местные органы власти, осуществляющие надзорные и разрешительные функции в отношении строительных работ.

Критерии успешности проекта: качественно выполненные работы, создание уникальной «рабочей» концепции ресторана, повышение привлекательности сети Бургер Кинг для клиентов, рост конкурентоспособности и получение прибыли.

Проект может быть назван успешным в следующих случаях:

- проект выполнен в установленные сроки;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- проект выполнен в рамках установленного бюджета, дополнительное финансирование не привлекалось;
- приобретение конкурентных преимуществ на рынке Екатеринбурга;
- ресторан востребован среди клиентов.

3.2 Разработка основных этапов проекта

Старт работ по проекту – 29.06.2021. Открытие ресторана планируется на 15.10.2021. В процессе разработки и реализации проект проходит ряд последовательных этапов от концептуальной фазы до завершающей, что называется жизненный цикл проекта.

На концептуальной фазе определяются цели и задачи проекта, проводятся маркетинговые исследования и утверждается бизнес-план.

На фазе планирования разрабатывается проект и формируется команда проекта.

На фазе реализации проводятся все предусмотренные бизнес-планом проекта работы. При этом параллельно выполняются разработка дизайн проекта, подготовка и запуск рекламной кампании, разработка штатного расписания, разработка должностных инструкций, разработка новой концепции меню, выполнение ремонтных работ, поиск оборудования и мебели.

На завершающей стадии подводится итог проделанной работы, анализируются результаты проекта, создается архив проекта.

Развернутый календарный план проекта представлен в таблице 7. Диаграмма Ганта представлена на рисунке 3.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 7 – Календарный план проекта

Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Продолжительность	Описание мероприятий
Концептуальная фаза	*29.06.21*	*22.07.21*	*18*	
1. Определение целей и задач проекта	29.06.21	02.07.21	4	Определение целей и задач проекта по реконструкции ресторана Бургер Кинг
2. Проведение маркетингового исследования	05.07.21	13.07.21	7	Анализ рынка ресторанов и кафе Екатеринбурга, определение целевой аудитории, проведения PEST и SWOT-анализа, анализ конкурентной среды
3. Разработка бизнес-плана, его утверждение	14.07.21	22.07.21	7	Разработка бизнес-плана, который будет включать маркетинговый план (характеристика продукта, ценовая политика, каналы продвижения, затраты на продвижение и т.д.), производственный план (разработка дизайн-проекта, обучение и наем персонала, ремонтные работы, закуп оборудования, мебели), финансовый план (планирование денежных потоков, расходов, составление сметной стоимости ремонтных работ) и оценка эффективности проекта. Утверждение бизнес-плана заказчиком.
Фаза планирования	*23.07.21*	*10.08.21*	*13*	
4. Разработка проекта	23.07.21	30.07.21	6	Планирование сроков проведения работ, последовательность выполняемых действий и взаимосвязь между работами, утверждение финансирования проекта, работа с рисками проекта и разработка мер по их предотвращению или преодолению кризисных ситуаций. Расчет экономической эффективности проекта и вывод о его целесообразности
5. Формирование команды проекта	02.08.21	10.08.21	7	Формирование команды, кадровое планирование, поиск специалистов, организационное планирование и установление ответственности между участниками проекта
Фаза реализации	*11.08.21*	*15.10.21*	*48*	

Продолжение таблицы 7

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Продолжительность	Описание мероприятий
6. Разработка дизайн проекта	11.08.21	18.08.21	6	Поиск специалистов-дизайнеров, проработка концепции ресторана, разработка дизайна
7. Планирование ремонтных работ	19.08.21	23.08.21	3	Поиск подрядчика, материалов, расчет стоимости ремонтных работ и затрат на их реализацию
8. Выполнение ремонтных работ	24.08.21	17.09.21	19	Выполнение ремонтных работ, приемка
9. Поиск оборудования и мебели	24.08.21	07.09.21	11	Поиск мебели, оборудования
10. Закупка мебели и оборудования	08.09.21	23.09.21	12	Закупка техники и мебели для служебных помещений, кухни и для зала
11. Доставка мебели и оборудования, пуско-наладка	24.09.21	04.10.21	7	Доставка мебели и оборудования, приемка, проверка, установка и пуско-наладка
12. Разработка новой концепции меню	11.08.21	20.09.21	29	Разработка новых блюд, напитков, способов их приготовления, составление меню
13. Разработка штатного расписания	11.08.21	12.08.21	2	Разработка штатного расписания, формирование потребности в трудовых ресурсах
14. Разработка должностных инструкций	13.08.21	16.08.21	2	Разработка должностных инструкций для персонала
15. Обучение имеющегося персонала. Поиск нового	13.08.21	16.09.21	25	Организация процесса обучения уже имеющегося персонала, поиск новых сотрудников, прием на работу и заключение трудового договора. Обучение.
16. Получение всех необходимых документов и лицензий	13.08.21	23.08.21	7	Получение необходимых документов и лицензий, получение разрешения на открытие ресторана

Окончание таблицы 7

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Продолжительность	Описание мероприятий
17. Закуп сырья, материалов	05.10.21	11.10.21	5	Закупка всего необходимого для реализации деятельности
18. Подготовка и запуск рекламной кампании	11.08.21	05.10.21	40	Запуск рекламной кампании в социальных сетях и по городу, с целью привлечения потенциальных потребителей, проведение различных акций в других ресторанах сети об открытии ресторана нового формата
19. Подготовка к открытию ресторана	12.10.21	14.10.21	3	Подготовка помещения, оформление, подготовка кухни, создание заготовок, разработка программы мероприятий на день открытия
20. Открытие ресторана	15.10.21	15.10.21	1	Открытие ресторана
Фаза завершения	*18.10.21*	*26.10.21*	*7*	
21. Закрытие проекта	18.10.21	26.10.21	7	Проведение расчета затрат на реализацию проекта, формулировка вывода об эффективности проекта, сравнение плановых и фактических показателей, а также создание архива проекта

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

	Название	Продол...	Начало
1	**Проект открытия ресторана Бургер Кинг**	86 дней?	**29.06.21 8:00**
2	**Концептуальная фаза**	18 дней?	**29.06.21 8:00**
3	Определение целей и задач проекта	4 дней	29.06.21 8:00
4	Проведение маркетингового исследования	7 дней	05.07.21 8:00
5	Разработка бизнес-плана, его утверждение	7 дней?	14.07.21 8:00
6	**Фаза планирования**	13 дней	**23.07.21 8:00**
7	Разработка проекта	6 дней	23.07.21 8:00
8	Формирование команды проекта	7 дней	02.08.21 8:00
9	**Фаза реализации**	48 дней?	**11.08.21 8:00**
10	Разработка дизайн проекта	6 дней	11.08.21 8:00
11	Подготовка и запуск рекламной кампании	40 дней	11.08.21 8:00
12	Разработка штатного расписания	2 дней	11.08.21 8:00
13	Разработка должностных инструкций	2 дней	13.08.21 8:00
14	Получение всех необходимых документов и лице	7 дней	13.08.21 8:00
15	Обучение имеющегося персонала. Поиск нового	25 дней	13.08.21 8:00
16	Разработка новой концепции меню	29 дней	11.08.21 8:00
17	Планирование ремонтных работ	3 дней	19.08.21 8:00
18	Выполнение ремонтных работ	19 дней	24.08.21 8:00
19	Поиск оборудования и мебели	11 дней	24.08.21 8:00
20	Закупка мебели и оборудования	12 дней	08.09.21 8:00
21	Доставка мебели и оборудования, пуско-наладка	7 дней	24.09.21 8:00
22	Закуп сырья, материалов	5 дней	05.10.21 8:00
23	Подготовка к открытию ресторана	3 дней	12.10.21 8:00
24	Открытие ресторана	1 день?	15.10.21 8:00
25	**Фаза завершения**	7 дней	**18.10.21 8:00**
26	Закрытие проекта	7 дней	18.10.21 8:00

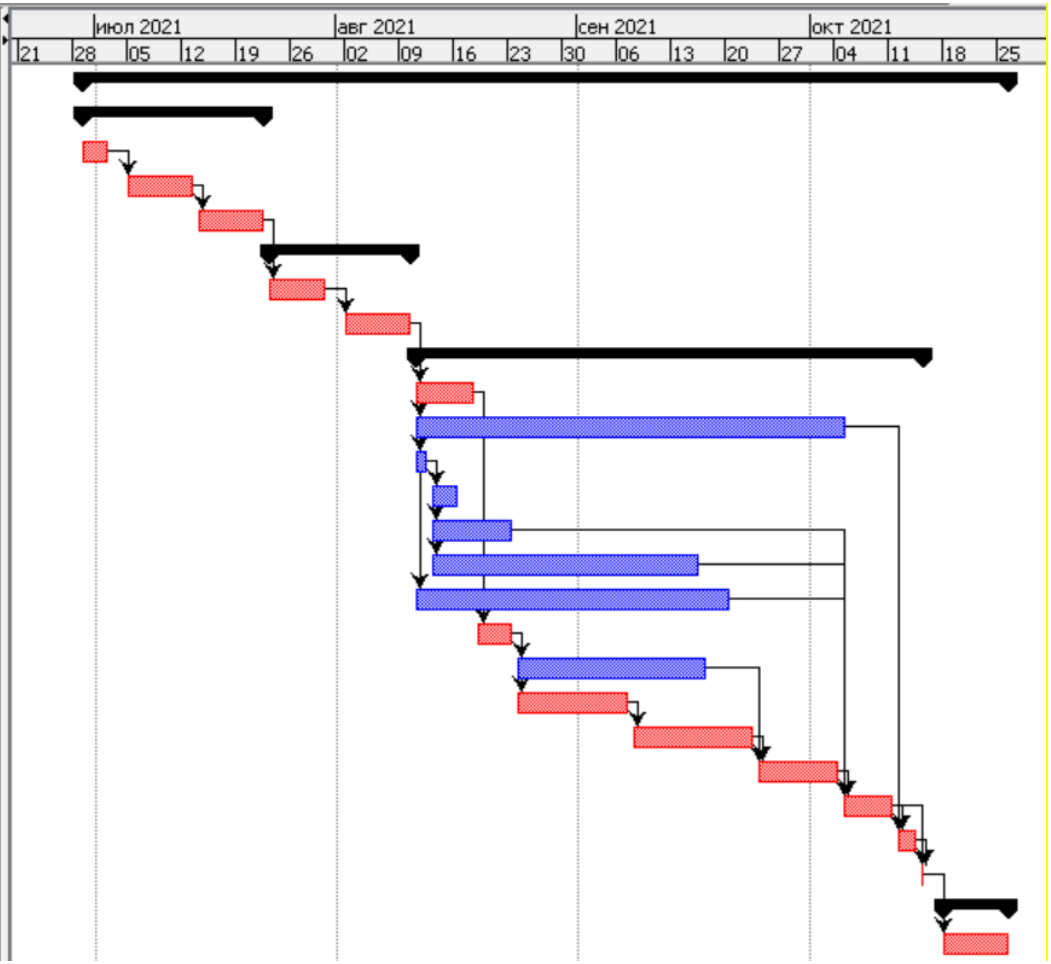


Рисунок 12 – Диаграмма Ганта по проекту

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта для ключевых участников

Организационные риски - группа рисков, обусловленная недостатками в организации работы. Наиболее серьёзным риском является допущение ошибок в составлении календарного плана проекта, что негативно отразится на сроках его реализации.

Финансовые риски - риски, связанные с угрозой потери денежных средств, например, в случае превышения бюджета проекта.

Снабженческие риски - риски, связанные с несвоевременной поставкой стройматериалов, оборудования и сырья, что может негативно отразиться на реализации проекта.

Коммерческие риски - риски, которые возникают в результате деятельности предприятия, могут привести к потере денежных средств и ухудшению результативности деятельности предприятия.

Финансово-экономические риски возникают в результате неблагоприятной экономической ситуации, предприятие на них повлиять не может.

Юридические риски - риски, связанные с изменениями в правовой системе государства.

Трудовые риски - риски, связанные с трудовыми ресурсами предприятия, кадровым составом и квалификацией сотрудников.

Форс-мажорные риски - риски, связанные с приостановлением работ проекта из-за непредвиденных обстоятельств, потерей выручки и имущества.

Риски проекта и их характеристика представлены в таблице 8.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 8 – Риски проекта и меры по их снижению

№ п/п	Описание риска	Уровень риска	Меры по снижению риска
Организационные риски			
1	Ошибки при календарном планировании работ проекта. Риск назначения некорректных сроков выполнения работ	Высокий	- Привлечение сторонних экспертов при выполнении календарного планирования; - Более детальная декомпозиция работ проекта; - Жесткий контроль сроков выполнения работ;
2	Риск появления новых, неучтенных работ в ходе реализации проекта.	Высокий	
3	Выбор некомпетентных подрядчиков для выполнения работ проекта	Средний	- Диверсификация подрядчиков: поиск и формирование базы нескольких альтернативных подрядчиков на каждый вид работ.
4	Задержки в поставках мебели, технического оборудования	Средний	Заключение договоров на поставки оборудования и техники с четко прописанными сроками поставок.
Финансовые риски			
5	Превышение бюджета проекта, незапланированные расходы	Средний	Включение статьи непредвиденных расходов в смету, постоянный контроль за движением денежных средств
6	Удорожание строительных материалов, сырья и продукции	Средний	Включение статьи непредвиденных расходов в смету
Снабженческие риски			
7	Риск срыва сроков договоров поставки оборудования, сырья, материалов	Средний	- Диверсификация поставок, расширение количества поставщиков, разделение закупок; - Постоянный сбор и актуализация информации о потенциальных поставщиках; - Укрепление связей с реальными и потенциальными поставщиками; - Резервирование денежных средств. - Детальная проработка договора поставки, усиление ответственности поставщиков;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 8

№ п/п	Описание риска	Уровень риска	Меры по снижению риска
8	Снижение платежеспособности потребителей	Высокий	Разработка эффективной системы оплаты услуг (предоплата, система скидок и акций для постоянных клиентов, условия, на которых денежные средства возвращаются или переносятся на следующий месяц в случае пропусков занятий, выгодные как для поставщика, так и для потребителя услуги)
9	Снижение цен конкурентами	Средний	Регулярный мониторинг деятельности конкурентов, разработка корректирующих мер
10	Появление нового конкурента	Высокий	Регулярный мониторинг рынка, предупреждающие меры, активная самореклама
Финансово-экономические риски			
11	Нехватка, нецелевое использование денежных средств	Высокий	- Контроль бюджета проекта, - Планирование и распределение платежей во времени; - Резервирование финансовых средств на банковских депозитах; - Работа с поставщиками и подрядчиками с отсрочками платежей; - Получение кредитов;
12	Повышение уровня инфляции	Низкий	- Отслеживание общеэкономической ситуации в стране; - Резервирование финансовых средств на банковских депозитах; - Повышение цен на выпускаемую продукцию.
Юридические (правовые) риски			
13	Ужесточение требований законодательства к предприятиям общепита	Низкий	- Изучение законодательства в области строительства, - Регулярное отслеживание изменений в строительном законодательстве, - Получение юридических консультаций.
14	Увеличение сроков получения необходимых разрешений, лицензий и допусков.	Низкий	- Резервирование времени и денежных средств.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Окончание таблицы 8

15	Изменения в налоговом законодательстве, повышение налогов	Средний	Регулярное отслеживание изменений в налоговом законодательстве, - Резервирование денежных средств, - Разработка мероприятий для снижения налоговой нагрузки, - Систематическая работа с налоговыми органами
Трудовые риски			
16	Недостаточная квалификация специалистов и работников	Низкий	-Повышение квалификации производственных работников и специалистов, - Обучение и аттестация сотрудников, - Привлечение подрядных специалистов
17	Увольнение работников, текучесть кадров	Низкий	- Разработка системы мотивации, - Создание кадрового резерва
Форс-мажорные риски			
18	Риск возникновения пожара при реализации деятельности	Средний	- Обязательное обучение и аттестация сотрудников по правилам пожарной безопасности, - регулярное проведение инструктажей по пожарной безопасности, - Обеспечение производства средствами пожаротушения, их регулярная проверка.
19	Риск возникновения обстоятельств непредвиденной силы (например, эпидемия)	Низкий	- Создание финансовых резервов на случай возникновения непредвиденной ситуации

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Для расчета эффективности проекта необходимо рассчитать объем инвестиций, текущих затрат и спрогнозировать выручку. Запуск проекта планируется в конце 2021 года. В таблице 9 представлен общий объем инвестиций, необходимый для реализации проекта.

Таблица 9 – Сумма инвестиций, необходимая для реализации проекта

Направление затрат	Сумма, тыс. руб.
Разработка дизайн-проекта	150
Проведение ремонтных работ (с учетом закупа материалов)	1 600
Покупка оборудования, пусконаладочные работы	3 000
Получение лицензий, разрешений	350
Итого	5 100

Общий объем инвестиций составляет 5 100 тыс. руб. Далее произведем расчет годовых текущих затрат (таблица 10).

Таблица 10 – Годовые текущие затраты

Направление затрат	Сумма, тыс. руб.
Фонд оплаты труда с отчислениями	5 760
Расходы на сырье и материалы	18 000
Аренда помещения (с оплатой коммунальных услуг)	1800
Прочие расходы	1 100
Итого	26 660

Приблизительная сумма годовых текущих затрат составит 26 660 тыс. руб. или 2 221,7 тыс. руб. в месяц. Примем, что в среднем в месяц ожидаемый объем выручки составит около 2 750 тыс. руб. В первый год реализации – 2021 год предприятие будет работать 2,5 месяца, то есть объем выручки составит 6 875 тыс. руб. В последующие года объем выручки будет составлять 33 000 тыс. руб. в год. В таблице 11 представлен отчет о финансовых результатах от реализации проекта. Ставка налога на прибыль составляет 20%.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 11 – Отчет о финансовых результатах от реализации проекта, тыс. руб.

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	Итого
Выручка	6875	33000	33000	33000	33000	138875
Инвестиции	5100	0	0	0	0	5100
Текущие затраты	5554	26600	26600	26600	26600	111954
Прибыль до налогообложения	-3779	6400	6400	6400	6400	21821
Налог (20%)	0	1280	1280	1280	1280	5120
Чистая прибыль	-3779	5120	5120	5120	5120	16701

Далее произведем расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД) (таблица 12). При определении ЧДД считаем, что чистый денежный поток совпадает с чистой прибылью. Ставка дисконтирования составит – 16%, так как прогнозируемый уровень инфляции на 2021-2024 годы составляет в среднем 3,5 %, ключевая ставка – 5,5 %, уровень рисков по проекту – невысокий (7 %).

Таблица 12 – Расчет ЧДД, тыс. руб.

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	Итого
Чистый денежный поток	-3779	5120	5120	5120	5120	16701
Коэффициент дисконтирования	1	0,862	0,743	0,641	0,552	-
Дисконтированный чистый денежный поток	-3779	4413	3804	3282	2826	10 546
Дисконтированный чистый денежный поток нарастающим итогом	-3779	634	4438	7720	10 546	-

Таким образом проект можно назвать эффективным: обычный и дисконтированный сроки окупаемости составляют менее года (проект окупится в 2022 году). В формуле 1 представлен расчет индекса рентабельности инвестиций (PI):

$$PI = \frac{\text{ЧДД}}{\text{Инвестиции}} = \frac{10\ 546}{5\ 100} = 2{,}07 \quad (1)$$

Индекс рентабельности инвестиций составляет 2,07 – проект эффективен**.**

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения магистерской диссертации её цель была достигнута, а задачи решены.

В первой главе раскрыта сущность управления процессом диверсификации бизнеса. Приведены некоторые определения диверсификации, встречающиеся в литературе, рассмотрены существующие виды и методы диверсификации. Рассмотрена специфика потребности в здоровом питании, а также тренды отрасли и потребительские предпочтения. Изучены возможности использования проектного управления при создании бизнеса нового формата.

Во второй главе проведен анализ деятельности компании ресторанного бизнеса, а также рынка потребителей фаст-фуд продукции. Рассмотрены основные финансово-экономические показатели ООО «Бургер Кинг Рус» за период с 2017 по 2020 годы. Дана характеристика сегментов потребителей ресторанов Бургер Кинг в России, а также динамика изменения численности сегментных групп с 2015 по 2019 годы. Оценены потребительские атрибуты ресторана Бургер Кинг по модели Фишбейна. Проанализирована динамика развития рынка общественного питания в России в 2010–2020 годы. Представлена структура рынка общественного питания в России. Обозначены последствия пандемии COVID-19 для отрасли. Рассмотрены тренды в сфере общественного питания:

- развитие сервисов take-away, drive-through и самовывоза;
- внедрение концепции «Wellness»;
- продвижение концепции осознанного потребления и социальной ответственности;
- тренды на растительное мясо и вегетарианскую еду;
- переход части заведений общепита на *Fast Casual* формат;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- создание аутентичных интерьеров и коворкинг зон на базе заведений общепита;

Проведен анализ рынка заведений здорового питания г. Екатеринбурга. Рынок заведений, в которых сделан акцент на здоровое питание, в Екатеринбурге развит незначительно – пока немногие готовы концентрироваться на таком довольно узком сегменте потребителей. Рассмотрены шесть наиболее известных и популярных заведений. Минимальная выручка среди этих компаний в 2020 году составила 21 млн рублей. Суммарная аудитория компаний в сети инстаграм насчитывает 85 тысяч подписчиков.

Несмотря на наличие нескольких совершенно разных заведений, специализирующихся на здоровом питании, пока ни в одном из них не представлено растительное мясо. Растительное мясо вызывает массу споров, но одно можно сказать наверняка: эта бизнес-ниша быстро растёт. В прошлом году объём рынка альтернативного мяса в России составил 2,6 млрд рублей. Рынок активно формируется и открывает возможности для бизнеса.

По данным аналитического центра НАФИ на 10 % в год будет расти рынок альтернативного мяса в России в ближайшие 5 лет, при этом 54 % россиян готовы включать растительные продукты-заменители мяса в свой рацион.

Для увеличения доли рынка и приобретения новых конкурентных преимуществ, на основании проведенного исследования, был сделан вывод, что сеть фаст-фуда Burger King может развиваться в России по ряду направлений. Приоритетным, на наш взгляд, вариантом совершенствования стратегии развития сети будет разработка проекта диверсификации бизнеса, в котором будут объединены приведенные ранее рекомендации, которые возможно совместить и реализовать в рамках нового предприятия.

На основании ранее полученных данных был сделан вывод о необходимости разработки методического подхода для формирования стратегии диверсификации. С целью упорядочения действий, необходимых

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

для диверсификации предприятия общественного питания и создания ресторана здорового питания, был разработан алгоритм диверсификации, который позволяет компании экономить все виды ресурсов на нецелевых действиях и повышает устойчивость и эффективность бизнеса.

На основании алгоритма был разработан проект создания ресторана нового формата на региональном рынке. Предлагается реализовать проект по созданию полноценного ресторана здорового питания на базе имеющегося ресторана быстрого питания. Разработано дерево проблем и дерево целей по проекту. Миссия проекта: усиление позиции компании Бургер Кинг на российском рынке. Рассмотрено окружение проекта и основные его участники.

Разработаны основные этапы проекта. Старт работ по проекту – 29.06.2021. Открытие ресторана планируется на 15.10.2021. Создан календарный план и диаграмма Ганта по проекту. Продолжительность проекта 86 дней, для реализации запланирована 21 работа. Описаны основные риски по проекту, продуманы меры по их снижению.

Произведен расчет эффективности проекта, рассчитан общий объем инвестиций, сумма годовых текущих затрат, а также прогнозируемая выручка. Рассчитан чистый дисконтированный доход по проекту. Проект можно назвать эффективным: обычный и дисконтированный сроки окупаемости составляют менее года - проект окупится в 2022 году.

Таким образом, предложенный алгоритм диверсификации заведения общественного питания был опробован на конкретном проекте и показал свою эффективность.

Предложенный в работе проект диверсификации деятельности ООО «Бургер Рус» был презентован руководству компании.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Информационное агентство InfoLine: рынок общепита в России в 2019 году [Электронный ресурс]: URL:// https://infoline.spb.ru/news/index.php?news=175568 (дата обращения: 29.03.2021)

2. Лукащук М. Н., Богданова К. А. Российский рынок в условиях пандемии: проблемы и перспективы развития // Скиф, 2021, №2 (54).

3. Куликов В. И. Тенденции по изменению спроса в общественном питании в 2020 году // Бизнес-образование в экономике знаний, 2020, №3 (17).

4. Глебова Г. С. Разновидности digital-технологий в маркетинговых коммуникациях в отрасли общепита // Скиф, 2020, №6 (46).

5. Тренды ресторанного бизнеса [Электронный ресурс]: URL:// https://foodac.ru/blog/foodac/trendy-restorannogo-biznesa-2020/ (дата обращения: 02.12.2020)

6. Сироткин С. А., Кельчевская Н. Р.: /Экономическая оценка инвестиционных проектов/ –3-еизд., перераб. и доп. –М.: ИНФРА-М, -2020 – С. 311

7. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга // 9 -е изд.: Пер. с англ. - М.: Издательство «Диалектика», 2019. - 120 с.

8. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / 12-е изд. — СПб.: Питер, 2018 – 800 с.

9. Секерин, В.Д. Основы маркетинга / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2018. - 288 с.

10. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

11. Балдин, К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: Учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2018. - 420 с.

12. Kenneth Andrews. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Homewood University Press, 1971. – 498 стр.

13. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. –М.: Экономика, 2010. –С.113-124

14. Аронов А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. /А.М.Аронов, А.П. Петров-СПб.: Лениздат, 2012. -128 с.

15. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. Т.: Скиф, 2004 –С. 451

16. Петров А.Н. Теоретические основы диверсификации производства в рыночной экономике: Преприн./А.Н. Петров, А.А. Бочаров -СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008 -С. 16

17. Большой энциклопедический словарь/ Под ред. А.М. Прохорова. - М.: Большая Рос. Энцикл., 2004. -1456 с.

18. Немченко Г. Донецкая С., Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности. // Проблемы теории и практики управления. -2009. -No5.

19. Яковец Ю.В. Циклы. Кризисы. Прогнозы / М.: Наука, 1999. –С. 446

20. Багиев Г.Л. Организация маркетинговой деятельности на предприятии (краткий словарь-справочник). -Ленинград: Ленинградское областное правление ВПТО[Текст], 1991. -30 с.

21. Базовые модели стратегического планирования/А.П. Петров, СМ. Климов, Г.А. Буренина/ Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. -1998 -No2. -С. 19-26.

22. Герчикова И.Н., Менеджмент: Учебник для вузов -4-е изд., перераб. и доп. -М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. –С. 511

23. Масюк Н.Н. Концепция интегрированной адаптивной организации текстильного производства: монография [Текст]/Иваново: Юнона, 2002-132с.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

24. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий /М.: Прогресс, 1987.

25. Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале: / Бизнес в стиле фанк. / Пер. с англ. –Стокгольмская школа экономики в СПб –2001–С. 260

26. YoshinaraE., SakumaA., ItamiK. (Стратегия диверсификации на японском предприятии). –Tokyo, Nipon Keirai, 1979. –434 с.

27. MintsbergП., Global S-Diversification and Diversificat / California Management Review Fall. -1994. -Vol. 3-P. 8 -27.

28. Booz, Allen, Hamilton, Booz Allen, Hamilton. Diversification. A Surveyof European Chief Executives /New York: Booz, Allen and Hamilton, 1985. –С -378

29. Багудина Е. Г. и др.; под ред. Архипова А.И.: Экономический словарь. -М: 2006

30. Новицкий Е.Г.: Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. /М.: БУКВИЦА, 2001. –С. 199

31. Рудык Н.Б.; Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов./ М.: Дело. 2005 -С. 223

32. Румянцева Е. Е.; Самоучитель по разработке бизнес-проектов / М., 2005

33. Архипов А.И. Экономический словарь/ 2-е изд. –М.: «Проспект». – 2013. –С. 663

34. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы.- М.: Экономика, 1991-С. 338

35. Лузгина О.А. Диверсификация деятельности промышленного предприятия в условиях регионального рынка / О.А. Лузгина, Л.Н. Семеркова -Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. –С. 128

36. Портер М. Конкуренция. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000

37. Виленский П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: учебное пособие / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. 3-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004. 888 с.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

38. Гамидуллаев Б.Н. Стратегия управления конверсионными процессами. –Пенза, 1998. –С. 356

39. Люкшинов А.П. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. /М.: Колос, 1999. –С. 366

40. Санталайнен Т. Управление по результатам: Пер с финск. / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й.Х. Писсен –М.: Прогресс, 1988. –С. 376

41. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций./ В. Д. Маркова, С.А. Кузнецова -М.:Инфра-М/Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004.-С. 288

42. Японская экономика в преддверии XXI века. / М.: Паука, 1991.-С. 215

43. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.: Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии; М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 -С. 576

44. Thompson J.L. Strategic Management Awareness and Change.5th EDITION Chapman and Hall, 2005. 896p.

45. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. –М.: Проспект, 2008 -С. 424

46. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия /Ж.Ришар; пер. с фр. под ред. Л.П. Белых. –М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997 –С. 375

47. Вишняков Я.Д. Оценка и анализ финансовых рисков предприятия в условиях априорно враждебной окружающей среды бизнеса/Я.Д. Вишняков, А.В. Колосов, В.Л. Шемякин /Менеджмент в России и за рубежом..2000. N 3. С. -110

48. Грабаров А. Рейтинг финансовой эффективности компаний электрической связи/ Рынок ценных бумаг No 16, 2000 -с. 28-35

49. Зуденко В.В. Оценка эффективности формирования вертикально интегрированных финансово-промышленных структур/ В.В. Зуденко, М.А. Денисенко /Цветная металлургия,No 7, 2001-С.34-38

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

50. Уткин О.Б. Анализ эффективности функционирования нефтяных компаний / Нефтегазовая вертикаль N 2-3. 1999 -С. 15-17

51. Финансы, денежное обращение и кредит. Учебник. / под редакцией В.К. Сенчагова, А.И. Архипова.-М.: «Нестор», 2000 –С.496

52. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа. / А.Д. Шеремет, Р.Ф Сайфулин. -М: Инфра , 1996. –С. 176

53. Костин, А. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. / А. Костин, Е. Прокушев. Москва: Юрайт, 2016 –С. 412

54. Berry C.H. Corporate Growth and Diversification /Journal of Law and Economics. Vol. 14, No 2. October, 1971, C 371–383.

55. Coltis D. J., Montgomery C.A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s / Harvard Business Review. 1995; July 2008.

56. Catalytic Converter Market Global Forecast to 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.marketsandmarkets.com/PressReleases/catalytic-converter-systems свободный.

57. Верзух, Эрик Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Эрик Верзух. - М.: Вильямс, 2015. - 480 с.

58. Горбачёва С.М. Искусство менеджмента: современные критерии // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2018. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvo-menedzhmenta-sovremennye-kriterii (дата обращения: 08.01.2020)

59. Гугелев Александр Владимирович, Голд Натали, Чистякова Светлана Витальевна Современные аспекты конкурентной борьбы ресторанов быстрого питания // ИБР. 2018. №2 (31). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-konkurentnoy-borby-restoranov-bystrogo-pitaniya (дата обращения: 08.01.2020).

60. Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: Учебник / А.Н. Жилкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 332 с.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

61. Зуб, А.Т. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 422 с.

62. Коул, Р. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер. - СПб.: Питер, 2015. - 376 с.

63. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 352 с.

64. Мовсаров Р. Д., Джабраилов Х. В. Конкурентоспособность предприятия / Наука и образование сегодня. – 2018. – №1(24) – С. 56-61.

65. Моисеева Н.К./ Международный маркетинг и бизнес: Учебное пособие / М.: КУРС: НИЦ Инфра-М, 2013. - 272 с.

66. Моргунов В.И Международный маркетинг / М.:Дашков и К, 2017. - 184 с.

67. Островская, В.Н. Управление проектами: Учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова и др. - СПб.: Лань, 2018. - 400 с.

68. Попов, В.Л. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2017. - 320 с.

69. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М.: ООО «Интеллектуальная литература», 2016 – 740 с.

70. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / Москва: Альпина Паблишер, 2012 – 387 с.

71. Поташева, Г.А. Управление проектами.: Учебное пособие / Г.А. Поташева. - М.: Инфра-М, 2018. - 288 с.

72. Соснин, Э.А. Управление инновационными проектами: учебное пособие / Э.А. Соснин. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 256 с.

73. Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. / М.: Изд-во Вильямс, 2015 – 928с.

74. Стэнли, Э. Управление проектами / Э. Стэнли. - М.: Диалектика, 2019. - 288 с.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

75. Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: Инфра-М, 2016. - 320 с.

76. Урасова А. Н., Минина Т. Б., Котляревская И. В. Инновации в управлении брендом : монография / М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2013 – 104 с.

77. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебник для вузов / М.: ИНФРА-М, 2008 -312 с.

78. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2015 – 541с.

79. Официальный сайт Бургер Кинг в России [Электронный ресурс]: URL:// https://burgerking.ru/ethics (дата обращения: 02.02.2021)

80. Сайт консалтингового агентства L. E. K. Consulting [Электронный ресурс]: URL:// https://www.lek.com/insights/ei/next-generation-mindful-food-consumption (дата обращения: 22.03.2021)

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты